



# Modèles de développement des coopératives et groupements de transporteurs : à l'heure de la gestion collaborative, quelle coopération au sein de la prestation transport & logistique

Claire Jafflin, Michel Auvolat

## ► To cite this version:

Claire Jafflin, Michel Auvolat. Modèles de développement des coopératives et groupements de transporteurs : à l'heure de la gestion collaborative, quelle coopération au sein de la prestation transport & logistique. 2005. halshs-00180189

**HAL Id: halshs-00180189**

**<https://shs.hal.science/halshs-00180189>**

Submitted on 25 Oct 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CNRS – Université Lyon2



## ***MODELES DE DEVELOPPEMENT DES COOPERATIVES ET GROUPEMENTS DE TRANSPORTEURS***

***A L'HEURE DE LA GESTION COLLABORATIVE,  
QUELLE COOPERATION AU SEIN DE LA PRESTATION TRANSPORT &  
LOGISTIQUE ?***

*Etude réalisée dans le cadre de l'appel à projet 2004  
de la Délégation interministérielle à l'économie sociale et solidaire*

*par Claire JAFFLIN (LET) et Michel AUVOLAT (GATE)*

Juillet 2005

# Sommaire

## Résumé

<b>Introduction.....</b>	<b>p. 5</b>
<b>1 - Les coopératives et groupements de transporteurs au fil de l’histoire récente ..</b>	<b>p. 7</b>
11 - Les coopératives d’origine artisanale.....	p. 7
La modèle ambigu de La Flèche	
La structuration coopérative des artisans benniers	
L’essaimage des coopératives dans le transport léger	
D’autres initiatives significatives dans le transport de marchandises	
Les coopératives d’artisans dans la batellerie	
12 - Les coopératives et groupements de PME.....	p. 18
L’antériorité des groupements de déménageurs	
Le développement des groupements dans le transport de marchandises générales	
Le regroupement récent des autocaristes	
13 – Les groupements d’achat.....	p. 33
14 – Vue d’ensemble.....	p. 35
Nombre et taille des groupements	
Estimation du poids de la coopération dans le transport	
<b>2 – Modèles de développement de la coopération dans le transport.....</b>	<b>p. 40</b>
21 – Pourquoi crée-t-on des coopératives et groupements dans le transport ?.....	p. 41
La réglementation responsable de la création tardive de groupements de transporteurs	
Première génération : logique financière défensive et résistance d’indépendants	
Deuxième génération : risques et opportunités, une stratégie de PME entre contraintes et positionnement stratégique	
Types de groupements dans une chaîne logistique	
22 – Comment crée-t-on des coopératives et groupements dans le transport ?.....	p. 48
Typologie des modes de création de groupement	
Existe-t-il un processus idéal pour la création d’un groupement ?	
Statut coopératif et autres statuts : modèle de développement et problème statutaire	
Les moyens de la coopération ou les coulisses des alliances	
23 – Efficience et efficacité des coopératives et groupements.....	p. 54
L’efficience du modèle coopératif	
L’efficacité au défi des problèmes structurels de la coopération	
Les groupements de PME, alternative à la cartellisation ?	
<b>Conclusion.....</b>	<b>p. 60</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>p. 62</b>

## Résumé

Le secteur du transport a été longtemps caractérisé par une réglementation étroite de l'offre, des prix et même des flux, qui n'était pas favorable à la coopération volontaire entre entreprises. Il a fallu attendre 1963 pour qu'un décret reconnaisse cette possibilité en accordant aux coopératives de transporteurs le statut de voiturier. S'est alors développé un modèle spécifique au secteur, où des artisans mettent en commun leurs titres de transport pour conclure ensemble des contrats et répondre du service rendu.

Ce type de coopérative intégrée s'est développé très progressivement. Le modèle de réussite qu'a été La Flèche, devenue l'une des dix premières entreprises nationales de transport général de marchandises, n'a pas vraiment fait école. Se sont plutôt créées des coopératives à dimension locale ou régionale, regroupant le plus souvent moins de vingt artisans, avec une réussite particulière dans le transport en vrac (benniers), la batellerie, plus récemment dans le transport léger et le transport de voyageurs.

Parallèlement et en décalage dans le temps (années 80-90) s'est ébauché un mouvement de regroupement de PME cherchant à optimiser le fret par la coopération sur longue distance. C'est le déménagement qui a initié ce processus de regroupement national de PME qui, contrairement au précédent, n'intègre pas la majeure partie, voire la totalité de l'activité de ses membres mais se limite à une coordination souple. Il s'est poursuivi dans le transport de marchandises et, depuis quelques années, dans le transport de voyageurs et de la logistique. Ces groupements peuvent rassembler jusqu'à une centaine de PME et visent, parfois à mailler le territoire national, voire européen, parfois à présenter une offre pour lequel le couple produit/service est plus performant pour un groupement que pour un groupe intégré. Les formes juridiques sont diverses, la coopérative étant moins fréquente que pour les groupements d'artisans et intervenant généralement en Pôle Ethique, garant de l'esprit collaboratif plutôt qu'en gestionnaire direct.

Au total, les coopératives de transporteurs sont passées d'une quarantaine au début des années 80 à une centaine aujourd'hui. Avec les autres formes de groupements, elles rassemblent un millier d'entreprises. Si 2 à 3 % des artisans transporteurs adhèrent à des coopératives, les groupements de PME rassemblent autour de 10 % des entrepreneurs et se posent en alternative à une organisation oligopolistique voire une cartellisation en forte progression. Pour autant, la situation a beaucoup évolué en quelques années et on observe une certaine maturité dans les divers choix d'organisation qui sont faits. Dans leur forme de société de capitaux classiques, ces groupements peuvent être aussi une étape dans la concentration par rachat interne d'entreprises comme on l'a vu dans le déménagement. D'autres au contraire, modifient leur organisation pour continuer à se donner les moyens d'agir, tout en restant fidèles à l'esprit PME.

Les processus de création et de structuration sont progressifs, passant parfois par la forme légère du GIE ou de l'association pour aller vers la forme sociétaire coopérative ou non, avec des prises de participation inter-coopératives ou des fédérations régionales comme dans le transport léger de marchandises, ou des structurations internes par segmentation de marchés dans les groupements de PME. Sans que l'on puisse facilement en tirer une analyse générale, on constate que le processus d'essaimage et d'imitation des coopératives artisanales a conduit

à des polarisations régionales dans l'Ouest et la région Sud-Est où les formes coopératives de groupement ont un poids relatif nettement supérieur à leur représentativité nationale.

Les diverses formes de groupements font preuve d'une efficacité démontrable par des coûts de fonctionnement inférieurs à ce qu'artisans et PME subissent dans le rapport de sous-traitance. Mais ces résultats sont aussi obtenus par une capitalisation souvent insuffisante de la tête de réseau le plus souvent pénalisante pour le développement collectif. Les blocages au développement s'analysent aussi au regard des problèmes structurels des deux types de groupements : la croissance des coopératives intégrées menace potentiellement l'indépendance de leurs adhérents par l'émergence d'une technostructure à laquelle sont rétifs les artisans ; les coopératives et groupements de PME ont à l'inverse des difficultés à progresser dans l'intégration et la diversification vers les fonctions logistiques face, là aussi, aux réticences de leurs adhérents. L'étude s'est attachée à décrire les modèles de développement coopératif et n'a pu qu'effleurer les modèles organisationnels et de management qui permettent ou permettraient de dépasser les blocages éventuels et les difficultés visibles, avec notamment la perte de compétitivité du pavillon français, ou prévisibles, avec le l'arrêt d'activité programmé de nombre de chefs d'entreprise.

## Introduction

Face à l'évolution des organisations productives, aux modifications de la nature des relations contractuelles avec les chargeurs et donneurs d'ordre, les entreprises de transport ont de plus en plus besoin pour rester compétitives de s'inscrire dans les objectifs de continuité, fluidité des flux de leurs clients. D'autre part, l'ouverture européenne, avec notamment le développement du cabotage routier, d'une part, l'évolution de l'environnement réglementaire tant d'un point de vue social que d'un point de vue circulatoire, d'autre part, ont conduit à une très forte dégradation de la compétitivité du pavillon français. Il est indéniable que si le contexte socio-économique et réglementaire a conduit en France à mieux organiser le marché des transports, notamment dans ses aspects respect de la réglementation sociale et de la sécurité des transports, ces efforts sont à renouveler dans le cadre de l'Europe étendue. En effet, les difficultés dans les rapports chargeurs-transporteurs ne sont pas récentes et leurs conséquences peuvent être résumées en deux termes : des rapports commerciaux tendus et un secteur en dualisation accentuée, dont le renforcement a des aspects inquiétants notamment en matière d'infractions à la réglementation. Dualisation hier au sein du pavillon français, aujourd'hui entre entreprises européennes.

Le groupement s'inscrit dans cette perspective. Dans les discours professionnels, les débats des syndicats professionnels, le groupement de transporteurs est peu présent, en dehors de sa sphère naturelle, la Fédération nationale des coopératives et groupements du transport, Unicooptrans. Seuls, les compte rendus des journaux spécialisés témoignent régulièrement de leur présence et contribution à l'activité du secteur. Faut-il en déduire que le groupement de transporteurs n'intéresse pas grand monde ? La réalité est beaucoup plus contrastée et surtout très rapidement évolutive.

Il y a peu, s'afficher favorable au regroupement d'entreprises de transport relevait encore trop souvent du militantisme et beaucoup n'étaient pas prêts à faire leur « outing ». Dans un milieu très individualiste d'artisans, il semble que longtemps on ait préféré ne pas en parler. Et dans le milieu des PME, seules les entreprises les plus dynamiques, les plus ouvertes et les moins enclines à la langue de bois osaient évoquer leur choix ou leurs réflexions. En moins de 5 ans, la situation a beaucoup évolué. Le regroupement, quelle qu'en soit la forme juridique, semble dorénavant perçu comme une possibilité, si ce n'est comme une évidence. Dans ce contexte, le rapprochement entre Unicooptrans, fédération technique, et FNTR, fédération professionnelle est un indicateur fort, notamment de la vitalité et de l'adaptation des PME du secteur de la prestation logistique aux nouvelles données du marché, après une période peut-être plus défensive, quand le modernisme et le libéralisme se confondait dans TLF.

S'agissant des groupements d'entreprises de transport, disons qu'il y avait les sceptiques, les opposants, et quelques convaincus, longtemps peu nombreux à le revendiquer. Au mieux, l'impression générale lorsque l'on travaillait sur cette forme d'entreprise et sa place dans le secteur de la prestation logistique, était que les groupements de prestataires suscitent chez certains une certaine tolérance sans forte conviction, chez d'autres une certaine envie mais avec de fortes réticences. Pourtant, et de façon paradoxale, dès que l'on rentre dans la réalité des besoins des chargeurs ou dans la réalité des pratiques des entreprises de transport, une autre impression se fait jour. Il ne s'agit pas seulement de l'adaptation des plus petites

entreprises du secteur aux mutations en cours, mais de la capacité des plus petites et des PME à assumer, à résister économiquement, aux nouvelles contraintes imposées par les chargeurs.

Cette étude, réalisée dans le cadre du programme de recherche 2004-2005 de la Délégation à l'économie sociale, veut apporter une contribution à la connaissance de la coopération dans le transport, de type socio-économique, complémentaire à l'analyse juridique récemment réalisée<sup>1</sup>. Dans le rapport annuel du Conseil supérieur de la coopération, le secteur de la coopération transport affiche des données modestes par rapport à des secteurs comme la coopération agricole ou la coopération commerciale. Ses limites sont de surcroît difficiles à définir : les GIE sont nombreux dans le transport mais leur substance est mal connue ; nombre de groupements de PME ne se reconnaissent pas dans le mouvement coopératif. Il importe donc de mieux cerner un mouvement dont nous verrons qu'il s'est en fait fortement développé et diversifié dans la période récente.

Pour cette étude, nous avons procédé par enquête sur la base d'un fichier des coopératives établi par interrogation de fichier SIRENE de l'INSEE, complété par les fichiers d'Unicooptrans, et par nos recherches sur des sources variées (presse, Internet...). L'enquête a été réalisée auprès d'une trentaine de coopératives considérées comme caractéristiques des différents types, en l'élargissant à quelques groupements de statut non coopératif. Elle permet d'établir un certain nombre de faits, de mieux cerner la nature et l'importance du mouvement de coopération dans le transport, et de contribuer peut-être aux débats sur son avenir et son rôle dans la structuration du secteur.

---

<sup>1</sup> « Rapport sur les coopératives d'entreprises de transport », P. Debeusscher, CNT, 2004



## **1. Les coopératives et groupements de transporteurs au fil de l'histoire récente**

L'absence de tradition coopérative longue dans le transport s'explique par le fait que longtemps la coopération entre entreprises de transport a été interdite par la réglementation des transports pour cause de « délit d'affrètement illégal »<sup>2</sup>. En 1963, un décret reconnaît la coopération entre entreprises de transports, mais des obstacles administratifs continuent de freiner leur développement, notamment la difficulté d'obtenir des licences de transport de zone longue. Les coopératives se développent donc lentement : au début des années 80, leur nombre est estimé à moins d'une quarantaine, dont 27 adhèrent à Unicooptrans, créée en 1969 pour fédérer les premières initiatives autour de La Flèche . Ces coopératives regroupent alors autour de 600 transporteurs. La plus importante est CTLC, une coopérative de transport de carburant qui regroupe au plan national 143 adhérents. Les résultats de l'enquête permettent de reconstituer l'histoire de quelques unes des coopératives créées à cette époque, laissant dans l'ombre celles qui ont pu disparaître entre temps.

Afin de permettre de mieux comprendre les facteurs d'apparition, de développement et d'évolution des groupements, nous avons choisi de présenter dans un premier temps ces groupements « au fil de l'histoire », en respectant leur ordre de création, même si nous avons aussi choisi de faire apparaître des ensembles sous-sectoriels structurant ainsi la compréhension de l'histoire autour des différences artisanat/PME, mais aussi des spécialités métiers (benniers, déménageurs, bateliers, autocaristes, etc.)

On exposera les informations recueillies en distinguant principalement les coopératives d'origine artisanale et les coopératives et groupements de PME. Les premières ont souvent le plus d'antériorité, même si l'on observe aussi un fort mouvement de créations récentes ; elles ont très généralement le statut de SA ou SARL coopérative artisanale et de voiturier. Les seconds ont des statuts juridiques plus diversifiés, n'ont généralement pas le statut de voiturier et se consacrent à des prestations de services à leurs adhérents. Ils peuvent avoir le statut de commissionnaire s'ils n'ont pas le statut de coopérative. Hors le secteur du déménagement, regroupé depuis plus de 20 ans, ces groupements de PME se sont développés essentiellement depuis le début des années 90.

### **1.1. Les coopératives d'origine artisanale**

Pour préciser la notion de coopérative d'origine artisanale, au-delà des critères juridiques énoncés ci-dessus, on peut dire qu'elles ont été créées par des artisans transporteurs<sup>3</sup> se rassemblant au départ dans des projets de dimension locale qui ont pu connaître des évolutions diversifiées, certains restant locaux d'autres prenant des dimensions régionales,

---

<sup>2</sup> Les informations historiques sont issues des articles suivants :

- « Les coopératives de transport de marchandises », Christian Reynaud et Pierre Selosse, Revue de l'économie sociale, janv-mars 1985
- « Les coopératives de transport routier de marchandises », J.M. Gugenheim et P. Selosse, RECMA, n°227, 1988

<sup>3</sup> La notion d'artisan dans le transport ne se fonde pas sur l'inscription au répertoire des Chambres de métiers et de l'artisanat. Elle désigne traditionnellement les indépendants qui conduisent eux-mêmes leur camion, même d'ils ont par ailleurs quelques salariés. L'extension du statut de coopérative artisanale au secteur du transport a amené à considérer que leurs adhérents doivent avoir moins de 15 salariés par analogie avec les critères d'inscription au répertoire des métiers.

interrégionales, voire nationale. Nous utiliserons donc cette expression pour désigner des coopératives qui certes sont bien, pour la plupart, des coopératives artisanales relevant de la loi de 1983, mais aussi pour quelques unes, qui ont été amenées du fait même de leur développement à adopter le statut général de la coopération de 1947. Les coopératives de ce type se distribuent donc dans des types multiples selon leur espace économique, mais aussi les métiers d'origine sans compter leur plus ou moins grande diversification au-delà de ces métiers d'origine. On retiendra cependant quelques types principaux dont l'analyse illustre bien cette diversité des coopératives d'origine artisanale.

### *Le modèle ambigu de la Flèche*

**La Flèche**, appelée La Flèche cavaillonnaise jusqu'en 1992, a constitué un modèle plus qu'un type, puisque sa fondation se confond avec l'origine même du mouvement coopératif dans le transport et que son style de développement n'a pas connu d'équivalent. Son fondateur, Maurice Bouchet, a réuni autour de lui en 1960 six autres artisans transporteurs possédant avec lui leurs seuls sept véhicules pour se livrer en commun au transport de fruits et légumes dans la vallée du Rhône pour les chaînes de distribution qui amorcent alors leur développement. Il était, dit-on, influencé par le modèle coopératif agricole de ses clients, et par les valeurs communautaires forgées dans la Résistance. Dans le contexte de forte réglementation de l'offre de transports, la coopérative ne peut obtenir de licence propre. Maurice Bouchet obtient en 1963 le décret attribuant aux coopératives de transporteurs le statut de voiturier et donc la possibilité de se livrer directement à l'activité de transport pour le compte d'autrui.

La Flèche a connu un fort développement, rassemblant jusqu'à 60 coopérateurs dans les années 90, une flotte de 350 véhicules moteurs servie par plus de 800 salariés, se hissant au début des années 2000 parmi les 10 premières entreprises de transport françaises. L'activité s'est diversifiée vers la messagerie industrielle nationale et la distribution générale régionale avec un fort investissement dans 100 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts filialisés en 2001. Le réseau est national, international même, avec 8 agences en France et 2 au Maghreb.

En 2002, pour la première fois, le transport routier de marchandises connaît un recul en volume, un durcissement de la concurrence qui renforce les difficultés financières apparues dès la fin des années 90, signes de sa rentabilité insuffisante. La filialisation de la logistique, la cession d'actifs immobiliers, les appels de fonds aux 32 coopérateurs, la croissance du chiffre d'affaires ne suffisent pas à redresser la situation. Sans que l'endettement soit alarmant, les fonds propres ne suffisent pas à poursuivre le développement. Les coopérateurs ne disposent pas des ressources à la mesure du problème et ils décident en 2004 de se tourner vers l'extérieur et donc, de sortir du statut coopératif.

Pendant quarante ans, La Flèche est apparue comme l'exemple inimitable de réussite de la coopération de transport, d'autant que Maurice Bouchet, puis son successeur Jean-Claude Bouchet, ont assuré continument la présidence d'Unicooptrans. Elle s'était hissée au niveau des grands opérateurs nationaux et son chiffre d'affaires était quatre fois supérieur aux plus importants groupements de transporteurs sous statut coopératif. En même temps, son développement était porteur de contradictions, transfert du pouvoir des coopérateurs au directoire, gestion centralisée des ressources humaines, qu'on analysera plus loin, et qui ont dû contribuer à la fragilisation ; sans compter le problème plus général de difficultés d'une coopérative à mobiliser les capitaux nécessaires à ce niveau de développement.

Outre La Flèche, les plus importantes coopératives d'origine artisanale se sont développées au début des années 70 dans le transport de marchandises en vrac.

### *La structuration coopérative des artisans benniers*

Le métier de **bennier**, souvent autonomisé à partir de la poly-activité agriculture/transport, négoce/transport, ou à partir des grands chantiers de travaux publics est typique de l'artisanat du transport. Les spécificités du métier de bennier, très liées à la saisonnalité (surcharge en été, faible activité en hiver) structurent fortement le fonctionnement régional de ce secteur. Ainsi une région riche en chantiers de travaux publics fournira une activité dense essentiellement sur les mois d'été, alors que l'activité des mois d'hiver sera contrainte par les conditions météorologiques et l'opportunité du lissage des moyens en utilisant ces mois de creux d'activité, par exemple, pour la gestion des RTT dans le cadre des 35 h. Selon les opportunités du marché régional, les groupements de transporteurs benniers fonctionneront plus ou moins en autarcie (sans affrètement), afin de limiter la concurrence dans la durée d'une part, mais aussi parce que le marché régional de l'affrètement est particulièrement tendu sur ces périodes hautes dans des régions au potentiel économique faiblement équilibré.

Dans le contexte de la libéralisation des marchés, le nombre d'opérateurs s'est multiplié au début des années 80, favorisant une guerre des prix. Certains ont cherché dans le regroupement un moyen de réguler les marchés locaux. D'autres ont été incités au regroupement par des chargeurs comme les houillères ou les ports qui, dans leurs efforts de restructuration, cherchaient à se dégager de leurs sous-traitants locaux.

Presque dans le même temps, en 1969, 22 artisans de la région nantaise ont constitué une association pour mutualiser leur gestion commerciale. L'association **Ablo** se transforme en GIE et rassemble bientôt 70 camions. Elle adopte le statut coopératif loi de 1983 à la fin des années 80, avant de passer en loi 1947. Son développement l'amène à prendre des positions dans le Sud Ouest et le Lyonnais par la création d'une agence et le rachat d'une société. Elle est leader dans le transport en vrac dans les Pays de Loire et s'est imposée en 4<sup>ème</sup> position dans le classement national du transport de grands volumes de déchets avec 152 moteurs. De 1999 à 2004, elle a adhéré à la coopérative de PME **France Benne** (Groupement de PME, voir infra). Son départ illustre une divergence de stratégie significative : France Benne s'est construite autour de PME cherchant à préserver leur marché local, alors que Ablo conduit une politique de maillage interrégional.

Au regard du cas de La Flèche, il faut relever, chez Ablo, une recherche d'équilibre entre la dynamique du projet collectif (14 commerciaux tirent le chiffre d'affaires) et la volonté que les coopérateurs restent de véritables entrepreneurs, et de lutter contre la pente naturelle de l'intégration : les coopérateurs gardent en moyenne 20 % d'activité propre ; ils gèrent leur personnel et leur comptabilité ; ils ont été associés dans le rachat collectif d'une entreprise lyonnaise, façon d'assurer leur participation au développement territorial ; une attention particulière est apportée à la gestion des successions avec la volonté de maîtriser la concentration du sociétariat.

Une autre manière de piloter le développement a été de participer à la création en 2001 de **Vendée Bennes**, coopérative d'artisans benniers géographiquement proche avec qui se nouent des rapports de complémentarité plus que de concurrence.

La création de **Loire Transbennes** en 1974 a été suscitée par la volonté des Houillères du bassin de la Loire de préparer leur désengagement vis-à-vis des sous-traitants benniers. Au

départ créée en GIE pour réorienter l'offre des prestataires en direction des travaux publics en créant une force commerciale et une facturation unique, Loire Transbennes est devenue coopérative artisanale en 1996 pour travailler avec des fonds propres plus sécurisants et de diversifier ses prestations à ses adhérents (location de matériels, stockage).

Il est intéressant de noter qu'à la même époque le père de Norbert Dentressangle exerçait le même métier au même endroit, et allait donner naissance à une belle aventure d'intégration du transport routier.

Ayant réussi à diversifier son offre de transport au-delà des chantiers routiers, afin de lisser son activité, Loire Transbennes domine son marché, avec 30 adhérents, 80 camions, et un potentiel de près de 100 camions en affrètement. La coopérative a atteint un niveau de maturation qui met en question la motivation de développement.

Vis-à-vis de clients très concentrés (grandes entreprises de T.P.), le groupement offre une force de négociation et une garantie de qualité de service à des coûts minimes. En effet, l'efficacité de la coopérative est excellente : elle ne retient que 5 % de frais généraux et arrive à ristourner 2 % du chiffre d'affaires. La rentabilité est telle que le potentiel de croissance n'est pas absorbé par ses adhérents. Ce développement est d'autant plus remarquable que l'individualisme des adhérents persiste près de 20 ans après la création du groupement.

Parallèlement, **Lyon Bennes** a été créée en 1979 par 7 artisans désirant se dégager de l'emprise des affréteurs, sous GIE avant de se transformer en SA coopérative artisanale. L'objectif des créateurs était de maîtriser directement leur marché. L'intérêt économique est significatif puisque la coopérative finance son activité d'intermédiation à moindre coût qu'un affréteur. D'autre part, dans un contexte de prix tendus, la coopérative, qui regroupe aujourd'hui 15 coopérateurs, 50 camions et représente environ 20 à 25 % de l'offre du marché de travaux publics de la région lyonnaise, a joué un rôle stabilisateur des prix de référence.

Le projet commun est géré grâce à une réunion hebdomadaire de tous les coopérateurs, ce qui est assez exigeant pour des artisans, mais explique probablement la forte dynamique de ce groupement. Outre une zone économique favorable à l'activité, une partie du succès de Lyon Bennes tient probablement aussi à sa capacité à suivre les besoins saisonniers de ses clients en recourant à l'affrètement de matériel pour toute la haute saison, réussissant à optimiser l'usage des véhicules affrétés par une démarche commerciale active même en été.

C'est aussi dans la même chronologie et les mêmes formes que se sont créées **Auvergne Trans Bennes (ATB)**, puis **Auvergne Trans Routes (ATR)** qui ont fusionné en 1989 pour devenir ATB/ATR et enfin **ATR** en 2004, avec un nouveau logo. Avec 35 coopérateurs et 25 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004, cette coopérative diversifiée dans le transport en vrac et le transport général de marchandises, mais aussi la logistique et la transformation des matériaux de construction (concassage), est le premier chiffre d'affaires de la coopération de transports.

Loire Transbennes cherche des potentiels de développement externe, ce qui a notamment conduit à des tentatives malheureuses d'implantation dans le département de l'Ain. En 1995, Loire Transbennes et ATB-ATR ont rejoint Michel Rogues, transporteur et affréteur longtemps adhérent de Lyon Bennes, qui souhaitait se recentrer sur sa région d'origine, la Haute-Loire. **Haute-Loire Transbennes (HLTB)** est née en 1995, SA coopérative à conseil d'administration. Les coopérateurs travaillent en exclusivité pour le groupement sauf pour des activités connexes liées par exemple au terrassement. Avec 17 coopérateurs, dont ATR et Loire Transbennes, HLTB compte 34 véhicules, propose une mutualisation des achats de gazole avec mise à disposition d'une station. La coopérative voit toutefois son développement contraint, d'abord par les conditions climatiques difficiles du département, mais aussi, dans une faible part actuellement, par les incertitudes sur les chantiers routiers, et surtout par la

difficulté de fédérer des coopérateurs à la culture encore largement rurale et aux horizons de marché restreints. Le Président fondateur de la coopérative, qui assurait l'action commerciale en morte saison, a pris sa retraite récemment et vendu son entreprise à un autre coopérateur. Une proposition de rapprochement entre Loire Transbennes et HLTB, dont les sièges sont distants de 45 km, ayant échoué par peur d'une ascendance trop importante de la Loire, le groupement devra donc prochainement se fixer de nouveaux objectifs.

Peut-être en raison de la généralement faible étendue de la zone de pertinence du transport bennier, divers projets de pool Rhône-Alpes des coopératives de benniers n'ont pas abouti à ce jour.

Il y a donc comme un axe de développement des coopératives de benniers qui traverse la France d'Ouest en Est leur assurant des positions solides de marché sur tout cet espace.

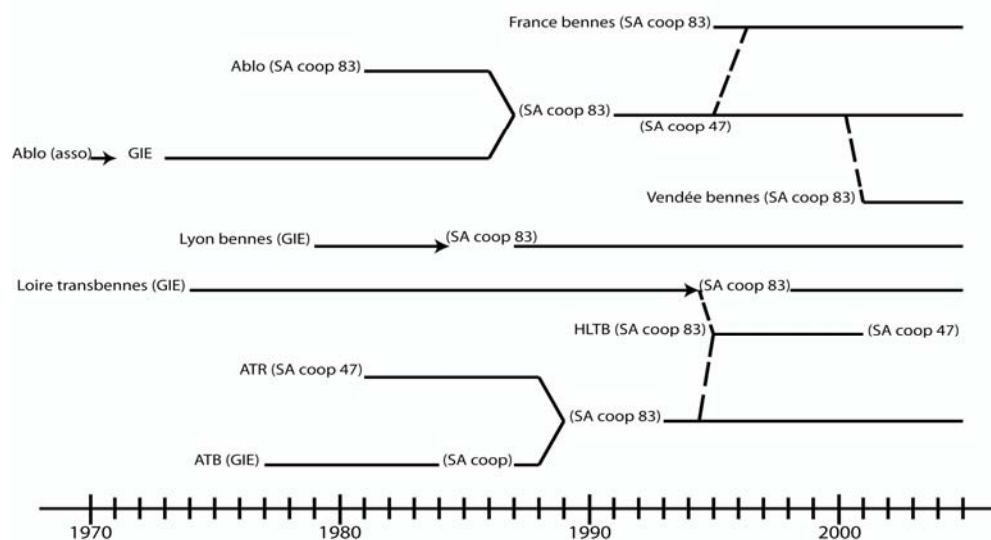
Loin dans le Nord, une coopérative de benniers, **CTB**, a été créée en 1993 par 10 artisans dans l'environnement de l'affréteur des ciments Vicat en pleine restructuration. Pour se dégager de conditions de sous-traitance durcies, ils se sont regroupés et diversifiés dans l'environnement de la sidérurgie dunkerquoise. Le potentiel de développement n'est pas exploité, les candidats à l'entrée freinés par une coopérative qui vise d'abord la qualité de service et de clientèle.

Le mouvement de regroupement régional des Benniers s'est poursuivi dans le Sud Ouest sous une forme différente et en 1999, **Eurovrac**, association de loi 1901, est créée par quatre professionnels aveyronnais du transport de marchandises en vrac. En effet, cela leur est apparu comme une réaction nécessaire face à la disparition progressive de leurs confrères et à un risque d'éviction du marché, d'autant plus important que certains sont également négociants en fruits et légumes et trouvent une réelle complémentarité entre leurs activités. Rapidement rejoints par des confrères benniers de l'Aveyron, puis par des collègues d'autres départements, Eurovrac est vécue comme un moyen d'être plus forts ensemble. Marque commerciale, Eurovrac agit comme centrale de référencement en négociant des tarifs privilégiés pour l'ensemble des matériels, consommables et même les services nécessaires aux adhérents, mais ne sert pas d'intermédiaire à l'achat. Les fournisseurs partenaires sont également adhérents de l'association. Afin de mieux répondre aux demandes de leurs clients, d'améliorer leur rentabilité en recherchant de nouvelles synergies au travers de leur réseau d'indépendants, Eurovrac a investi dans des outils de communication et des technologies de l'information, développant le recours à l'Intranet et l'Internet pour leur exploitation. Chaque demande à l'un des adhérents non immédiatement satisfaite est remise à la bourse de fret interne, pour une réponse par un des adhérents, directement ou par un de ses sous-traitants habituels, avant d'être mis à l'affrètement sur le marché. Eurovrac compte actuellement 20 adhérents.



Le cas des coopératives de benniers est riche d'enseignements. Il illustre un processus de création marqué par la progressivité de la structuration des projets : d'abord la forme du GIE ou de l'association, puis la transformation en coopérative, évoluant du statut de 1983 au statut de 1947, ce qui est significatif de leur dynamique de développement. Par contre, les projets des années 90 peuvent se caler sur les modèles existants et se créent d'emblée sous la forme coopérative. Les maillages se développent dans des parrainages de proximité et dans des articulations avec des groupements de PME.

### La structuration des coopératives de benniers



En même temps, la dynamique de chaque coopérative est spécifique. Les unes poursuivent une croissance territoriale et par diversification, les autres visent plutôt la consolidation d'acquis considérés comme satisfaisants. Toutes sont ancrées dans une population d'artisans conduisant leur propre camion qui évoluent soit vers un développement homogène et modeste

et donc un sociétariat élargi, soit vers l'émergence de petites PME et un resserrement du sociétariat.

### *L'essaimage des coopératives dans le transport léger*

Notre troisième espace coopératif significatif est constitué par les coopératives d'artisans spécialisés dans le **transport léger**. On n'évoquera pas ici les groupements de PME qui agissent dans le même secteur et qui seront analysés plus loin (cf. Exapaq). Les coopératives d'artisans se sont créées dans une période très récente. Le secteur du transport léger ou du «moins de 3,5 t» est lui aussi typiquement artisanal. Il regroupe les deux tiers des entreprises individuelles de transport alors qu'il ne représente que 14 % du chiffre d'affaires de la branche. 19.000 entreprises exploitent exclusivement des véhicules utilitaires légers<sup>4</sup>. La facilité d'accès en a fait un secteur refuge mais précaire et dominé par une sous-traitance massive. L'émergence d'un réseau de coopératives d'indépendants devrait permettre de constituer une alternative de structuration du secteur face à France Express, réseau d'une centaine de sociétés dépendant de Géodis (SNCF).

La première initiative de regroupement d'artisans est venue de la création de **Rapido** en 1990. Pénalisé par une gestion insuffisamment rigoureuse mais surtout des problèmes humains, Rapido a ensuite donné naissance à la SA coopérative **Eurocoop express** en 1996. Spécialisé dans la course longue, Eurocoop express a été confronté d'une part à l'évolution des demandes des chargeurs de plus en plus concentrées sur les prix, d'autre part à l'émergence d'une offre performante des groupes d'expressistes, ce qui a conduit les artisans du groupement à faire évoluer leur métier vers des services de proximité, avec des solutions dédiées. L'intégration en 2003 d'ex franchisés de France acheminement (23 sur les 35 coopérateurs) dans Eurocoop express a complètement bouleversé l'activité du groupement en termes de volume de travail et de chiffres d'affaires. La cohabitation, dans un premier temps difficile, de deux cultures transport, l'express et la livraison 2 fois par jour, et le besoin de rationalisation des réseaux de distribution a conduit à la fermeture de l'agence de Toulouse et à un resserrement de l'équipe de coopérateurs (24 en 2005). Un des avantages du groupement Eurocoop express sur ses concurrents tient notamment, pour les adhérents du groupement, à une meilleure sécurité des flux en raison de moindre transit par plateformes. Ces évolutions témoignent d'un processus de maturation, conduisant à l'intégration de métiers différents, et au développement d'une culture de coopération.

La liquidation de la franchise France Acheminement allait impulser un mouvement sans précédent dans la création de coopératives de transporteurs. Ce réseau avait réussi à mailler la majorité du territoire national avec près de 800 artisans pour assurer un service local de livraison une ou deux fois par jour. Confronté à des difficultés financières et à un contentieux sur la nature des contrats de franchise, France Acheminement dépose son bilan en 2002. Les artisans étaient accoutumés à se rencontrer pour l'organisation des tournées départementales. En Côte d'Or, ils étaient même organisés en GIE. Son animateur, Joël Simon, est orienté par la DRE sur Unicooptrans qui préconise la création de SARL coopérative départementale dont le statut de voiturier leur permettra de reprendre le fonds de commerce au plan local.

**CAP Nord** est créé en 2003 en Côte d'Or, et, par l'effet réseau, très vite une trentaine de coopératives départementales couvrent essentiellement l'Ouest, le Centre et le Sud Est de la France. Elles regroupent de 4 à 20 artisans avec un chiffre d'affaires de 0,1 à 2 millions d'euros. Des tempéraments d'entrepreneurs se révèlent ; les gérants s'impliquent fortement dans la gestion. Du coup, les frais généraux sont comprimés, la trésorerie améliorée par la

---

<sup>4</sup> « Le transport léger » CNR, 2003

disparition de la tête de réseau nationale, la dynamique de participation stimulée par les bons résultats économiques.

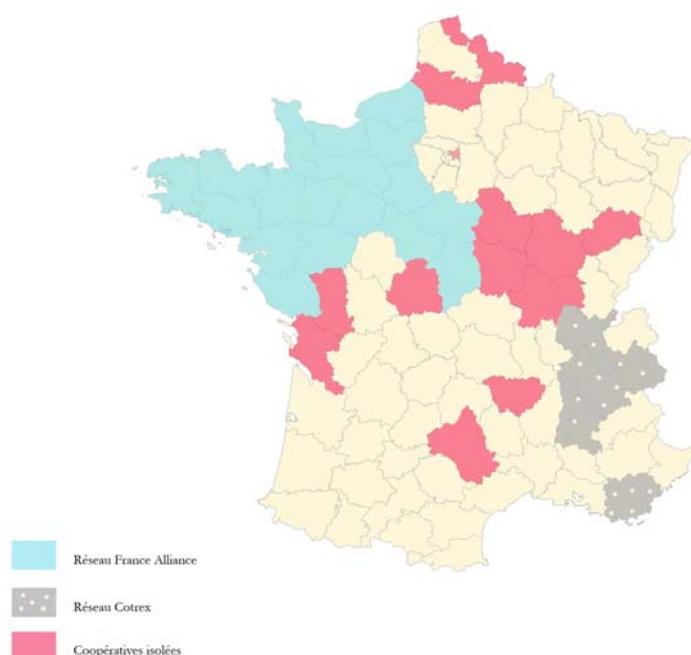
Dans les régions les plus densément couvertes, des coopérations interdépartementales se renforcent qui amènent à la constitution de deux réseaux informels, **France Alliance**, regroupe 18 coopératives du Grand Ouest et 227 artisans, **Cotrex**, marque commerciale derrière laquelle se retrouvent 3 coopératives départementales (Cotrex 26 (incluant l'Ardèche), Cotrex 38, Cotrex 83), une coopérative en transformation (Cotrex 01) et une société (Cotrex 69) du Sud Est.

France Alliance, créée en 1993 est un accord commercial autour duquel se retrouvent des coopératives départementales dédiées aux transport de moins de 3,5t en B-to-B (livraisons aux professionnels) et une grande majorité de ses coopérateurs actuels est issue de France Acheminement, ce qui a marqué les esprits et rend actuellement difficile un renforcement des liens entre coopératives. Chaque coopérative est autonome, gère sa politique commerciale et financière et exploite une zone géographique définie dans laquelle elle assure ramassage et livraisons. Un lieu de dispatching permet aux coopérateurs de se retrouver généralement 2 fois par jour pour échanger les colis en fonction des tournées de chacun. Si les artisans du réseau sont viscéralement attachés à leur indépendance, ils ont parfois embauché un commercial pour vendre leur image commune. A court terme et pour accélérer la vitesse de circulation des colis entre départements, on peut penser que la création de navettes dédiées sera nécessaire, ce qui entraînera une réflexion sur l'adoption d'outils informatiques communs. Un système conçu et financé par trois coopératives pourrait être proposé aux autres associés. La coopérative assure la répartition du chiffre d'affaires selon des clés de répartition mises au point en commun, mais elle aide aussi ses adhérents à obtenir de meilleurs prix d'achat.

De son côté, Cotrex, créée en 2002, suite au dépôt de bilan de France Acheminements, joue le rôle d'une marque, offrant une façade commerciale plus homogène sur le Sud Est. Agissant sur la marché de la livraison, 2 fois par jour l'hiver et J+1 en Rhône-Alpes toute l'année, grâce aussi à un réseau de sous-traitants, Cotrex voit son activité très liée à la saisonnalité des activités montagnardes. Le responsable de ce regroupement, dirigeant de Cotrex 38, considère que, dans son métier de transport de messagerie, et dans l'historique difficile de l'express, l'âge idéal du coopérateur est d'environ 40 ans, les plus jeunes ayant du mal à persévérer dans le métier et les plus anciens ayant difficilement un état d'esprit coopératif. Quel que soit l'âge toutefois, comme dans toute entreprise ou groupement, les hommes sont au cœur des réussites et des échecs.



## Les coopératives départementales de transport léger



Le mouvement est encore en phase de construction. Traumatisés par l'échec de France acheminement où certains ont perdu des sommes importantes, beaucoup d'artisans refusent l'idée même d'un développement interne par ouverture à de nouveaux coopérateurs, ou externe par une plus forte structuration intercoopératives. La légèreté des structures actuelles, où les relations de confiance pallient la faiblesse des investissements de communication, où l'implication des gérants évite la salarisation de permanents, constitue à la fois la force et la faiblesse de ces coopératives. Mais, à l'heure où l'absence de règles caractérise souvent le secteur du transport léger, elles représentent un point d'appui pour que s'y diffuse le même esprit qui a fini par gagner le transport général de marchandises.

*D'autres initiatives significatives dans le transport de marchandises.*

Quelques autres coopératives d'origine artisanale doivent être citées.

On a évoqué **CTLC** créée en 1965 suite à la disparition d'un affréteur parisien dans le secteur du transport de carburants. Vingt ans après, elle a éclaté en trois entités régionales correspondant mieux à l'organisation des marchés autour des raffineries. Celle de Paris a disparu, celle de Nantes a été rachetée par un groupe intégré. Avec 9 adhérents actuellement et 30 véhicules, **CTLC Nord** s'est modernisée (certification ISO, intranet clients fournisseurs...) dans un secteur de plus en plus exigeant avec un effet d'éviction des indépendants. Les retraits de coopérateurs (retraite ou cessation d'activité) sont parfois compensés par des entrées de nouveaux coopérateurs, mais peuvent, selon les cas, l'être aussi par le rachat des parts et du parc des partants. Toutefois, le marché très concurrentiel du transport de carburant n'est pas actuellement porteur de développement.

Une des premières initiatives de groupement est venue de 7 artisans de la Côte d'Azur qui ont créé une SA coopérative dès 1968 pour développer le transport transfrontalier entre la France

et l'Italie de marchandises industrielles vrac et palettes. Cette logique dynamique a conduit la Coopérative Routière de la Côte d'Azur, **CRCA**, à développer ses parts de marché, y compris avec le ralliement de nouveaux coopérateurs, jusqu'à ce que la gestion administrative de la coopérative soit perçue comme trop lourde. Les évolutions de marché et les départs en retraite ont progressivement restreint le nombre de coopérateurs, qui après des opérations de fusion de patrimoine menées en 2004, ne restent plus que 2, les partenaires étant associés de la société Transpic membre de la coopérative. En dehors de l'activité commerciale, la coopérative n'a pas d'activité propre et recourt à UCT pour ses achats

A la fin des années 80, le dirigeant de la société de transport de marchandises générales Mauriet & Pitous, qui ne souhaitait pas recruter davantage, en raison de la complexité de gestion de salariés, mais qui travaillait notamment avec un réseau de sous-traitants s'est trouvé confronté à l'évolution de la réglementation et à la nécessité pour ces sous-traitants de détenir l'attestation de capacité. Cette mutation réglementaire a été l'occasion de la création en 1990 de la SARL coopérative **GTG** (Groupements des Transports de Gascogne), avec cinq membres fondateurs : la société Mauriet & Pitous, mais aussi des sous-traitants ayant obtenu leur attestation de capacité ou s'étant rapproché de partenaires en disposant. Spécialisé dans le transport international de marchandises industrielles palettisées, le groupement compte 9 adhérents en 2005, tout particulièrement dans les échanges entre la France et l'Espagne et l'Italie. D'autres destinations peuvent ponctuellement être explorées, mais le départ de certains coopérateurs spécialisés sur le Portugal ou l'Angleterre, a recentré l'activité de GTG sur le Sud Europe. Le groupement gère presque entièrement la partie administrative de l'activité (comptabilité clients, assurances, gestion administrative des personnels), permettant une gestion très maîtrisée. La coopérative ne dispose pas de système d'information spécifique, les coopérateurs étant géographiquement très concentrés et la plupart d'entre eux utilisant le week-end le garage sécurisé de la coopérative, ce qui permet de surcroît de nombreux échanges informels entre membres. GTG recourt, au titre de la coopérative, à un contrat conseiller sécurité extérieur, prévu pour chaque adhérent, ce qui a permis au groupement de répondre, en respectant la réglementation, aux demandes des chargeurs concernant des matériels pouvant relever ponctuellement des marchandises dangereuses. La coopérative propose aussi une cuve carburant en recourant aux services d'UCT, comme elle massifie également les achats de pneus et de formations des personnels. Enfin, GTG développe une activité complémentaire de stockage, d'une part de façon opportuniste en offrant un stockage pied d'usine déportée pour une entreprise de conserves proche et client ponctuel du transport en distribution, mais aussi un stockage créé pour permettre d'emporter un marché de distribution régionale.

En 1994, six transporteurs artisans du Sud-Ouest se sont regroupés dans **C.Ge.Trans** à l'initiative de Stéphane Aïo, par ailleurs président d'Unicooptrans depuis 2004. Partant du transport général de marchandises, ils ont ensuite spécialisé leur exploitation dans le transport de volailles. Deux transporteurs ayant pris leur retraite, les autres adhérents ont repris leur activité. Dans cette activité de niche qui demande des équipements et un savoir-faire particuliers, ils sont devenus leaders régionaux et l'un des trois opérateurs nationaux principaux. Par ailleurs, ils participent à la plate-forme régionale du groupement de PME France lots (FLO).

Ces deux cas sont significatifs de l'intérêt de la démarche coopérative pour développer une ingénierie de moyens matériels et immatériels (conception et commercialisation des offres, formation, contrôle qualité...) permettant à des indépendants de se maintenir sur des marchés ou d'explorer des spécialités dont les conditions d'accès sont de plus en plus exigeantes.

### *Les coopératives d'artisans dans la batellerie*

Il faut évoquer enfin le cas du secteur fluvial pour lequel très rapidement les chargeurs ont eu besoin de garantie de cale.

Ainsi est née **l'Union des Mariniers Artisans** à la fin des années 70. Ce groupement a été créé autour d'un courtier de fret, pour garantir aux chargeurs clients une garantie de tonnage. Pendant les périodes de vaches maigres du transport fluvial, ce groupement a permis aux artisans de régulariser leur travail tout en sécurisant l'offre pour le chargeur.

A la fin des années 90, la perspective de la disparition de la régulation du marché par la suppression du tour de rôle et l'offre de subventions pour soutenir l'évolution de la batellerie ont conduit à la création de nombreux groupements d'artisans bateliers, dont beaucoup ont disparu.

Le début de la libération du marché a suscité en 1985 la création de la **SCAT**, S.A. coopérative d'artisans mariniers des bassins de la Seine, Yonne, Marne et Oise. Avec 92 adhérents, 300 bateaux, 2 millions de tonnes transportées par an, elle représente un élément structurant du fonctionnement d'un marché de transport à nouveau en développement. Spécialisé en évacuation des déblais et approvisionnement des matériaux de construction pour les grands chantiers parisiens, son action s'appuie sur des sociétés d'affrètement qu'elle a racheté ou constitué en partenariat avec des donneurs d'ordres. Elle s'implique aussi fortement sur le renouvellement des matériels et pense qu'elle devra se soucier de ramener à une profession qui est redevenue attractive économiquement, une jeune génération de mariniers.

En 1994, 13 artisans ont constitué la SA coopérative **Navisudest**. Actuellement, 21 artisans, inscrits dans sur la Saône que sur le Rhône, sont membres de la coopérative et réalisent la totalité de leur activité avec Navisudest, spécialisée en vrac solides et colis lourds. Si, dès 1996, l'activité fluviale redémarrait, la coopérative a permis de multiplier le chiffre d'affaires de façon très importante. Les cotisations des coopérateurs dépendent de leur port en lourd et le fonctionnement de la coopérative est assuré par le prélèvement d'un pourcentage sur les contrats d'affrètement. En cas de besoin, Navisudest, dont la quasi totalité des navires est à grand gabarit, peut recourir à des mariniers indépendants possédant des péniches Freycinet. L'activité étant actuellement très tendue, Navisudest ne développe pas d'offre commerciale et peine à réunir ses coopérateurs pour des échanges et réflexions communes.

Sur le bassin Saône-Nord, dans un premier temps, a été créé le groupement **Navisco 2000**, très soutenu par VNF (Voies Navigables de France). SA coopérative, Navisco 2000 s'est constituée avec l'aide de l'Etat pour le minimum de 10 000 t de cale, soit 10 artisans exploitant des péniches Freycinet. Très rapidement partenaire d'Alcotrans-TransEst, courtier et commissionnaire, Navisco 2000 regroupe actuellement 20 coopérateurs, intervenant sur les bassins de la Saône et du Rhin, jusqu'en Belgique et Hollande. L'adossement à Alcotrans permet à la coopérative de participer à une offre de bout en bout répondant aux besoins des chargeurs. Navisco 2000 n'a pas de personnel propre, sauf pour des missions ponctuelles et sa comptabilité est tenue par le courtier-commissionnaire. Alcotrans a récemment investi à Valence pour développer le trafic de conteneurs et ainsi étendre les possibilités d'offre coordonnée avec Navisco. Toutefois, il semblerait que le chiffre d'affaires du groupement soit de plus en plus directement affrété par Alcotrans, conduisant à une perte de substance progressive de la coopérative.

La coopérative d'artisans apparaît donc comme une solution qui permet de marier la flexibilité de l'indépendant et la maîtrise de l'affrètement, au moins tant qu'elle maîtrise directement cet affrètement.

## 1.2. Les coopératives et groupements de PME

Par distinction avec les cas précédents, l'ensemble suivant s'origine dans des PME qui ont développé des projets souvent d'emblée de dimension nationale. Trois mouvements doivent être distingués dans le secteur du déménagement qui se structure dès les années 80, dans le transport général de marchandises où les groupements apparaissent au milieu des années 90, relayé par le secteur des autocaristes au tournant des années 2000.

### *L'antériorité des groupements de déménageurs*

Le secteur du déménagement regroupe 1 500 entreprises généralement de petite taille, de 10 à 20 salariés, qui collent à un marché constitué à 80 % de particuliers. Le problème des retours à vide et l'intérêt de développer une action de communication dans un marché de particuliers ont, plus tôt que dans les autres secteurs, suscité l'apparition de réseaux. La Chambre syndicale du déménagement identifie six réseaux nationaux majeurs : Demeco, Dem, Gentlemen du déménagement, Déménageurs bretons, Demepool, France Armor. Sur ses 800 adhérents, 43 % adhèrent à l'un de ces réseaux. France Armor est une franchise, ainsi que Déménageurs bretons et Demepool qui ont été rachetés par AGS société leader du déménagement international.

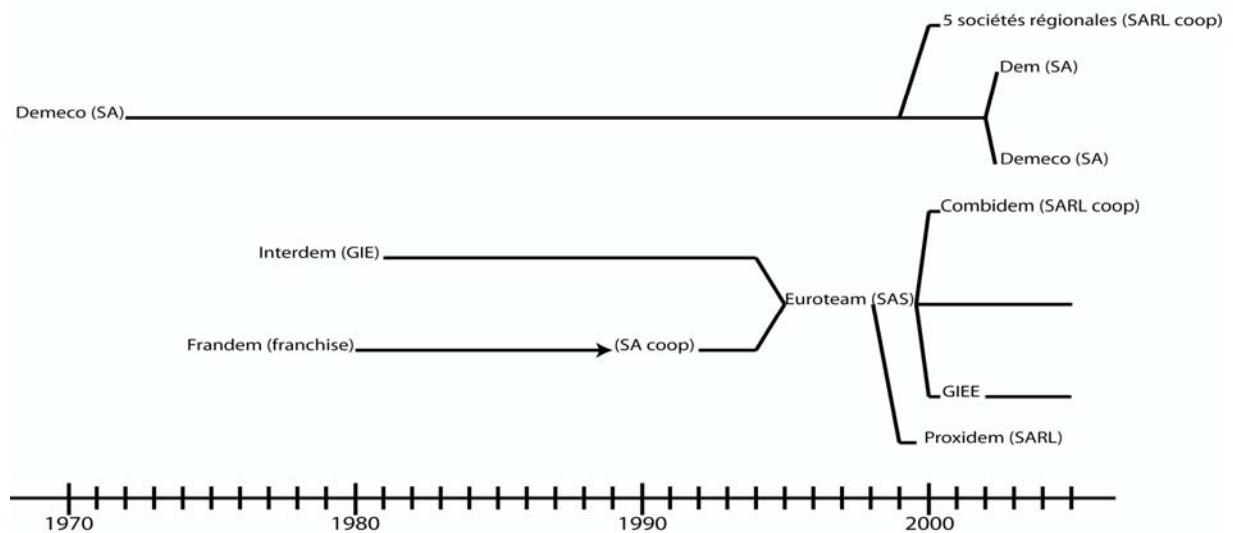
A l'origine de **Gentlemen du déménagement**, il y a le GIE Interdem et la franchise Frandem créés au début des années 80 qui fusionnent en 1994 pour créer une SAS sous cette nouvelle enseigne. De quelques dizaines d'entreprises au départ, le groupement est passé à 170 aujourd'hui avec 210 points de vente. La bourse d'échanges en Intranet s'est enrichie de service d'assistance aux entreprises (certification, suivi qualité, communication, formation) et d'accès aux grandes sociétés par le développement d'accords cadres. Le groupement assure 15 % du chiffre d'affaires de ses adhérents mais 60 % du marché entreprises. Il a généré plusieurs structures pour des objectifs particuliers : création de la coopérative d'achat de caisses mobiles Combidem en 1999 pour l'intermodalité rail-route, création d'un GIE européen en 2000 avec des partenaires européens pour le déménagement international, de Proxidem en 2000 pour un contrat de concession auprès de déménageurs artisans. L'apparition de différents départements (Commercial, Relocation (Demeco continue d'offrir cette prestation clé en main mais ne cherche plus à la commercialiser), Logistique - Combidem, Comptabilité, Qualité, Grands Comptes, Clients nationaux, Communication, SAV,..) témoigne de l'évolution du groupement, qui d'ailleurs communique dorénavant sous l'appellation Le Groupe "Les Gentlemen du déménagement". Les parts de la SAS sont pondérées en fonction de l'ancienneté et de l'engagement des adhérents. En même temps, on assiste à un mouvement de concentration : 25 % des adhérents ont au moins deux sociétés. On constate ainsi l'émergence de petits groupes financiers qui tendent à retirer au groupement une partie de son rôle par la triangulation interne. Le groupement, dont l'offre commerciale est très maîtrisée, est donc mis en tension à la fois par la montée au capital de certains adhérents et l'intégration capitalistique rampante.

Les mêmes évolutions ont caractérisé **Demeco**. Demeco SA regroupe actuellement 70 entreprises de taille en moyenne plus importante que dans le groupement précédent. Créée en

coopérative 1965 en 1985 à l'initiative d'une PME parisienne, elle aussi a créé des sociétés coopératives régionales en vue de l'intermodalité rail-route. Le choix des techniques et de l'affréteur n'a pas permis à l'exploitation de se développer et un accord avec Gentlemen a ouvert la coopérative de caisses mobiles aux adhérents de Demeco. La même stratégie multi-réseaux a conduit à la création de la franchise Dem. A l'international, les accords bilatéraux ne sont pas encadrés dans une structure commune. Demeco a fonctionné pendant longtemps sur un mode coopératif avec une participation égalitaire au capital. Mais la concentration des entreprises a bousculé ces règles. A la tête d'une dizaine d'entreprises progressivement rachetées, M. Bornhauser a pris le contrôle de la S.A. à travers un pacte d'actionnaires. La philosophie de Demeco a changé avec la volonté de rentabilisation des capitaux : renforcement du traitement direct des marchés nationaux, éviction des adhérents dont l'activité est jugée insuffisante....

Dans le quotidien de l'exploitation, les différences de fonctionnement entre franchise concession de marque (type Demeco) et SAS (type Gentlemen du déménagement) se trouvent surtout dans les différences de territorialité : quand la territorialité est un droit à la clientèle, on est dans un schéma de franchise, ce qui n'est pas le cas dans une SAS, qui, d'une certaine façon, exige alors une éthique commerciale différente de chacun des partenaires.

### Groupements de déménageurs



En 2002, Demeco et Gentlemen du déménagement ont tenté la constitution d'une holding qui aurait achevé l'intégration multi-réseaux des déménageurs indépendants. L'évolution de Demeco a conduit à l'abandon du projet. Elle illustre la tendance au glissement vers le modèle capitaliste de groupements non protégés par leur statut juridique, et peut-être plus encore minés par le processus de concentration des entreprises.

## *Le développement des groupements dans le transport général de marchandises*

### *a) La messagerie*

On a vu que les coopératives d'artisans s'étaient fortement développées récemment sur le marché du transport léger avec une spécialité de tournées régulières de proximité. Sur ce même marché, mais au plan national et international, un groupement de PME, **Allo Colis**, s'est constitué en 1993. Allo Colis est une SARL, constituée de 7 membres fondateurs et de membres associés partenaires et cotisants. Quinze sociétés constituent donc le noyau dur du réseau Allo colis et travaillent aux réunions de pilotage et développement. Ce réseau collabore par ailleurs avec de nombreux correspondants, une trentaine, ce qui permet de développer une flotte d'environ 800 véhicules. Spécialisé dans le « métier de l'urgence », le réseau assure la coordination des adhérents pour développer les synergies (échange de fret, services divers, partage de savoir-faire et retour d'expérience), mais aussi la communication par une enseigne commune, et veille au respect de règles partagées. La SARL est non coopérative mais fonctionne comme une coopérative sur un mode égalitaire. Elle a eu une action commerciale grands comptes, aujourd'hui abandonnée, pour réduire les coûts de fonctionnement, garantir la transparence et écarter le risque d'appauvrissement d'adhérents qui se perçoivent comme des leaders régionaux. C'est une structure de coordination vue comme stratégique et pourtant non directement commerciale. Allo colis permet donc la mise en relation des adhérents en échange d'une cotisation mensuelle et d'un pourcentage du chiffre d'affaires pour les membres apporteurs d'affaires pour leurs confrères. Si chaque PME reste très indépendante, la volonté de progresser grâce au groupement se construit progressivement dans les échanges tant de flux qu'informationnels. Cette évolution progressive vers une culture commune et le dépassement d'une vision concurrentielle interne conduisant à la rétention d'information est renforcée par la nécessité de développer des métiers et services au delà de l'"urgence", segment de marché dont ont été évincées les PME du transport, même regroupées, les grands groupes ayant les moyens de produire des prestations quasi identiques pour des prix très inférieurs. Outre les réunions trimestrielles, à l'invitation d'un des membres du groupement, permettant des mises en commun diverses et l'invitation d'intervenants extérieurs sur des sujets définis, Allo colis a recours au groupement d'achat UCT, mais pratique aussi le groupement d'achat dans des domaines non couverts par l'offre d'UCT, ce qui a été le cas de l'achat d'un système de géolocalisation, outil fondamental pour une offre de transport d'urgence. Allo colis abrite par ailleurs un adhérent qui est lui-même un groupement de PME, **Allo Fret**, créé il y a quarante ans sous forme coopérative, transformée en S.A. classique il y a dix ans pour des raisons qui illustrent bien les mutations progressives du secteur : les huit petites PME du départ de la région parisienne ont crû de manière différenciée ; ils sont trois dirigeants aujourd'hui à contrôler six entreprises de taille assez différente. Il convenait donc d'adapter le statut du groupement à des volontés d'investissement différenciées et au développement de l'affrètement rendu nécessaire par une croissance commerciale supérieure à celle de l'outil de production.

Toujours dans le domaine de la messagerie de petit colis, **Exapaq** a été créé en 1995 par 18 transporteurs régionaux indépendants pour prendre position sur le créneau du transport de messagerie de colis de 30 kg maximum en fondant un réseau organisé autour de d'Exacentres (55 en 2004) répartis sur l'ensemble du territoire et centres de tri colis, Exatris (5 en 2004), permettant l'optimisation du plan de transport. Ce regroupement, copié sur la réussite de réseaux comparables en Allemagne, est né de la nécessité de réagir face au développement des expressistes sur le segment de la messagerie. La présence d'entrepreneurs indépendants

connaissant parfaitement leur marché régional, parlant le même langage que leur client, possédant une grande réactivité, est en effet considérée comme un atout face aux intégrateurs nationaux et internationaux. Pour s'adapter, Exapaq a également modifié son offre pour supprimer les surcoûts de la messagerie traditionnelle (port payé, pas de contre remboursement, normalisation des colis). Usant de procédures systématiques contraignantes afin de sanctionner les adhérents qui ne respecteraient pas les objectifs du groupement, Exapaq a très rapidement été certifié ISO 9002, puis 9001 version 2000 preuve de l'engagement régulier de l'entreprise dans la recherche de la satisfaction de ses clients avec un service toujours plus fiable et adapté à leurs besoins. Pour lutter contre la concurrence des grands réseaux, Exapaq, dernier prestataire français indépendant sur ce segment, investit fortement dans les nouvelles technologies, notamment en développant des logiciels permettant d'assurer une traçabilité complète de la gestion des envois pour les clients et le réseau a été l'un des premiers à proposer la preuve de livraison numérisée en ligne.

#### *b) Les marchandises générales*

Autant, l'identification des groupements de PME est aisée dans un secteur limité comme le déménagement, autant elle est difficile dans l'univers du transport de marchandises générales et de la logistique. Nous allons décrire une dizaine de groupements créés de 1992 au début des années 2000, sans que cette liste puisse être considérée comme exhaustive. Bien d'autres existent. Nous n'avons retenu que ceux qui ont une autonomie propre, et donc non directement pilotés par un chargeur, et ceux avec lesquels nous avons pu avoir un échange relativement approfondi.

L'exemple historique de groupement initié par un chargeur est sûrement le Club des 10, créé dans les années 80 à l'instigation de Renault, pour gérer la problématique des flux entre la France et l'Espagne (Nord-Est, Belgique) et Valencia.

Le Club des 10 regroupait divers prestataires français et espagnols, avec un président tournant du Club qui gérât les relations avec Renault, la répartition des trafics au sein du Club, avec un travail d'analyse de coûts et de construction des prix, dans une logique partenariale : trouver des solutions économiques qui permettent aux transporteurs de gagner de l'argent et à Renault d'avoir une sécurité de réalisation et des économies de productivité, et donc une baisse des coûts dans le respect de la réglementation. L'organisation en relais, redevenue si classique, est donc née, dans les années 80, de l'initiative de Renault avec le Club des 10. Toutes les entreprises étaient indépendantes. La garantie d'un volume d'affaires à l'année et le paiement à 10 jours de Renault étaient des facteurs très intéressants pour les PME concernées. Chaque année, l'organisation était réadaptée. Pour Renault, les avantages étaient indéniables aussi : sécurité des approvisionnements même pendant les grèves aux frontières, les transporteurs locaux trouvant des endroits où passer, diminution des coûts...

Le Club des 10 témoigne du premier âge des groupements de PME en marchandises générales. Le Club des 10 permettait une coordination commerciale et une meilleure analyse des coûts et a permis la mise au point de la technique des relais. Pour les transporteurs, c'était la possibilité d'optimiser leur exploitation avec une garantie de volume, correspondant à une obligation de transporter, une tarification kilométrique et une facturation unique (qui supposait une sorte de bureau administratif et d'ordonnancement logistique assurée par la présidence tournante). La présidence du Club limitait les dissensions, puisque les finances



étaient réparties au prorata des transports réalisés. Pendant un temps, le Club a pu apparaître comme une réussite et les dissensions ne sont pas nées de l'exploitation mais de faillites ou de rachats de sociétés. Lorsque les pratiques commerciales n'étaient pas claires, les problèmes n'existaient pas car l'entreprise en cause était sortie du groupement. Malgré tout, pendant cet âge primitif du groupement de PME, le travail collectif ne portait que sur des échanges assez informels d'information, et non pas sur la négociation ou la massification des achats, car chacun pensait obtenir de ses fournisseurs un meilleur prix que son collègue (pas de livre ouvert, mais des échanges bilatéraux).

Peut-être plus pénalisant encore, l'insuffisante maturité des transporteurs à cette époque de bouleversements et d'industrialisation accélérée de la prestation, ne leur permettait pas une vision collaborative de leur activité et le Club des 10, réuni au complet, tournait souvent à la foire d'empoigne, chacun pensant être désavantagé dans l'organisation des relais mis en place par Renault. Renault a imposé et maintenu cette organisation, les trafics ont continué et continuent, mais le système a dû évoluer et en 2002, on a constaté la mort clinique du Club des 10. Il est toutefois resté pour beaucoup de chargeurs, l'illustration de la difficulté des transporteurs à travailler ensemble, notamment lorsque les transporteurs restent concurrents par ailleurs sur une même zone géographique. Mais des leçons ont été tirées de cette expérience emblématique.

Le groupement constitué (coopérative, SARL, SAS, etc.) aurait pu renouveler la problématique. Certains transporteurs ont d'ailleurs voulu créer des GIE, mais la revente de certains de leurs collègues en a empêché la réalisation.

Cette initiative du groupe Renault a correspondu d'une part aux débuts de l'euphorie des échanges, avec des niveaux de maturité très différents entre transporteurs européens, et d'autre part à l'analyse des coûts des conducteurs grands routiers, de façon quasi concomitante avec le Contrat de Progrès. Le Club des 10 a été une expérience très enrichissante pour tous, notamment pour les transporteurs étrangers, et en particulier espagnols et portugais qui ont beaucoup appris. Devenus très structurés mais sur des bases de coûts inférieurs, ils sont devenus des correspondants "naturels" pour un chargeur comme Renault qui préfère donc maintenant jouer la compétition sans s'inféoder, ni devoir régler des problèmes "de cour de récréation".

Parmi les exemples de groupements de deuxième âge que l'on peut mentionner, parfois encore "inorganisés" d'un point de vue juridique, car non autonomes, citons le cas de la COT (Cellule d'Organisation des Transports) d'Owens Illinois (BSN Glasspack jusqu'en 2005). L'organisation de la Supply chain chez BSN a longtemps conduit à des schémas sous-optimaux : la direction des achats gérait les transporteurs et les affréteurs usine géraient les transports. Par ailleurs, le manque de professionnalisme chez BSN des opérationnels de la logistique était patent, souvent venus à cette fonction de l'entreprise par défaut. Bien que ce manque de réflexion sur la place de la fonction logistique dans l'entreprise industrielle et commerciale ne soit pas très original, il se retrouvait dans la gestion des moyens de stockage (déséquilibre des stocks, problème de qualité, etc.). Cette incompétence à manager des populations en logistique avait conduit BSN à beaucoup externaliser, au fil de la mode... mais sans réel contrôle et encore moins de pilotage. Parallèlement, le marché de la prestation avait fortement évolué, et la recomposition du paysage logistique avait conduit à une forte détérioration de la prestation pour BSN (transport en mauvais états, dépôts de bilan, etc.). La situation était telle que la logistique apparaissait la source de tous les maux avec 15% des commandes non honorées à temps à cause du transport.

En 2001, l'urgence d'une organisation permettant d'assurer un meilleur service à meilleur coût était patente. Le groupement d'entreprises n'était pas possible car la zone de chalandise était trop étendue et les transporteurs partenaires souhaitaient garder la maîtrise de leur contact commercial avec BSN... ou ne réussissaient pas à s'entendre pour créer un groupement. Le choix a donc été fait par BSN de piloter une cellule d'affréteurs professionnels, gérés par un professionnel de la prestation. En décembre 2001 a été créée la Cellule d'Organisation des Transports (COT). Pour des raisons de stabilité des personnes (pas d'intérim) et de moindre coût des affréteurs, choix a été fait d'éviter les grandes agglomération et de l'installer en Auvergne. La COT est donc installée en Auvergne chez un des prestataires partenaires de BSN (localisée chez Combrond à Thiers) et comprend 4 personnes professionnelles sur la base d'un contrat passé avec le prestataire (Combrond) pour une prestation de service à très forte valeur ajoutée. L'outil informatique est celui de BSN, les parts de marché par transporteur sont fixées par BSN. La COT facture, pour le compte de BSN, un montant par camion affrété. La COT vérifie que les transporteurs aient tous des trafics « intéressants ». Les contrats avec les transporteurs sont signés directement avec BSN, avec une prime de qualité (jusqu'à 2% en pied de facture). Le nombre de transporteurs partenaires a été fortement réduit (18 au lieu de plus de 60...). Ce sont maintenant des PME avec 100 à 600 camions ; leur service est très bon. BSN a choisi de contracter également avec Dentressangle pour faire de la veille technologique mais ne pourrait faire assurer ses trafics avec le même niveau de coût et de service entièrement par des gros transporteurs (il y a des zones où ils ne vont pas). Par ailleurs, les problèmes de discipline par rapport aux chauffeurs sont mieux réglés quand le patron connaît bien l'entreprise et gère directement ses conducteurs. Enfin, la "proximité" des opérationnels est une source d'amélioration continue pour le chargeur, au-delà d'une première optimisation de l'organisation, les suggestions des affréteurs étant le vecteur d'autres améliorations.

L'organisation "groupement" a donc au yeux de bien des chargeurs des atouts incomparables, tout particulièrement quand ils les pilotent pour leur plus grand profit ! Les transports internationaux sont alors généralement assurés par correspondants des prestataires ; quand il y a des gros flux (avec revendeurs), le trafic est confié à un seul prestataire (français ou étranger).

Quand ils existent, de cette façon ou quand le chargeur a poussé à la création d'un groupement "quasi dédié", l'argumentaire sur la performance incomparable de la PME insérée dans un réseau est systématique.

Ces groupements de transporteurs sont toutefois difficiles à détecter. Tout d'abord, les prestataires ne sont pas toujours très fiers de ne pas avoir réussi à échapper à leurs démons individualistes ou d'avoir été contraints par des insuffisances capitalistiques. Par ailleurs et c'est peut-être au moins aussi important, les chargeurs ne sont pas favorables à la publicité en la matière, notamment dans les zones où il y a peu de transporteurs, et ce, pour éviter l'arrivée des grands (ABX, Géodis, Giraud, ND...) avec lesquels, ensuite, l'entreprise chargeur devrait composer. Parmi les industriels qui ont poussé au rapprochement ou à l'organisation de prestataires autour d'un commissionnaire, notons un chimiste mondial, un équipementier mondial, etc.

Les groupements de PME que nous avons choisis de présenter sont donc tous juridiquement organisés et tous réellement autonomes.

La création de **Astre** (Association de Transporteurs Européens) sous forme de S.A. coopérative en 1992 a inauguré le fondement d'un modèle de groupement de PME du

transport général de marchandises destiné à se dupliquer. En fait, il reproduisait dans ce secteur ce que les déménageurs avaient réalisé quinze ans plus tôt : la création d'une bourse nationale de fret pour limiter les retours à vide. La motivation première du groupement était de sécuriser l'activité des adhérents en réalisant un maillage territoriale permettant d'optimiser l'exploitation. La recherche d'économies d'échelle n'était et n'est encore qu'un facteur second. Créé sous forme de coopérative au moment où s'unifiait le marché européen, le groupement a toujours eu la volonté de s'ouvrir au-delà des frontières aussi bien en termes de marchés que d'adhésions. Le choix de la forme SA coopérative était liée à cette volonté d'intégration au fil de l'eau de nouveaux partenaires, sans les contraintes de la SA traditionnelle.

Pour autant, on peut penser, sans que cela soit explicitement dit par son fondateur, que ce regroupement a été créé en réaction contre, ce qui, à l'époque, était perçu comme le requin rouge et autres intégrateurs mondialistes avides de parts de marché. C'est peut-être pour cette raison que, dans une tendance quasi alter-mondialiste, le groupement Astre affiche haut et fort des valeurs, *des chartes* Ethique et Qualité, un "esprit Astrien" et que leur "philosophie est : entraide, confiance et participation à la vie du groupement"<sup>5</sup>.

La volonté initiale d'un maillage territoriale et départemental sur le principe "1 département, 1 entreprise" a conduit à ce que des entreprises qui avaient sollicité la coopérative se tournent vers le groupement FLO créé peu après, ou que certains s'autocensurent dans leurs demandes d'adhésions. Réalisant que l'application rigide de ce principe risquait d'être dommageable à Astre, les règles d'adhésion ont été modifiées et, en l'absence d'opposition forte d'un coopérateur, il peut exister plusieurs entreprises aux couleurs d'Astre dans un même département sans redondance.

Pour devenir Astrien, Astre a mis en place une société - APTE, Adhérents Partenaires des Transporteurs Européens - qui permet de tester les motivations des entreprises candidates (Aptiens) à l'intégration dans le groupement. A l'étranger, ce sont ensuite les nouveaux Astriens qui cooptent les nouveaux membres. Ce mode de recrutement permet une meilleure intégration que ce qui pourrait être obtenu depuis la France. De 18 à l'origine, le nombre d'adhérents actionnaires est de 110 en 2005, dont onze dans d'autres pays européens (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas). Le maillage du territoire français est achevé et les perspectives de développement sont à l'horizon de l'Europe des 25.

La recherche de productivité passe aussi par la centralisation des achats, avec aujourd'hui un potentiel de 6500 camions et tracteurs, mais aussi des commandes de carburant, de pneumatiques, d'assurances, d'huiles, etc. En 1998, le groupement se positionne comme interlocuteur direct des grands chargeurs nationaux et internationaux. Il gagne rapidement des positions de premier plan dans la grande distribution. A partir de 2002, il crée une commission logistique pour harmoniser le potentiel du million et demi de mètres carrés des entreprises du groupement. Cette commission s'ajoutait aux autres commissions techniques composées d'Astriens bénévoles qui travaillent pour le groupement 1 à 3 jours par mois. Lors des conseils d'administration leurs propositions sont étudiées. Il y a donc un processus très progressif d'intégration souple qui s'est traduit dans la complexification de ses structures.

A l'image des grandes associations, Astre joue la carte de la transparence, même si la façade commerciale abrite une organisation plus complexe, mais bien huilée.

---

<sup>5</sup> Transports et Technologies, *Astre est un groupement heureux*, n°35, p.30, septembre 2002.

Jusqu'en 2005



Astre coopérative a un droit de regard sur le comportement des Astriens, droit basé sur un label voté à l'unanimité en 2002. Astre coopérative peut donc demander des explications à un actionnaire fautif, et éventuellement lui retirer son label, temporairement ou définitivement ce qui a pour effet de fermer à l'actionnaire l'accès aux achats groupés ou aux activités commerciales. La S.A. Astre stratégie, contrôlée par la coopérative et par la libre souscription des adhérents qui en devenaient actionnaires, assurait l'assise financière du développement du groupement. Astre commercial, qui a le statut de commissionnaire de transport, avait initialement été créée pour capter le fret des grands comptes. Astre services gère notamment la bourse de fret et la centrale d'achat. D'autre part, elle héberge les filiales des adhérents et constitue un sas d'observation des nouveaux adhérents. Ce dispositif permet de maintenir l'unité dans l'égalité des adhérents de la coopérative tout en rassemblant l'ensemble des sociétés qu'ils contrôlent.

Si une grande liberté est laissée aux adhérents pour ce qui est des choix non stratégiques, ainsi chaque Astrien reste libre d'acheter où il veut malgré le référencement de fournisseurs proposé par Astre Services, ce n'est pas le cas lorsque l'intérêt du groupement le commande et notamment en matière de système d'information. C'est bien sûr le cas du service de traçabilité. C'est aussi le cas de l'Intranet. Le SIG (Système d'information général), utilisé par Astre pour assurer sa communication mais aussi plus globalement la gestion de ses adhérents et de leurs échanges avec la structure, a été élaboré à partir des travaux de la commission informatique, et son usage est devenu obligatoire depuis la suppression des envois papier et fax depuis 2003. Tous les Astriens ont été accompagnés par Astre dans la mise en place et mise en œuvre de ce SIG. Pour autant, ce système n'est pas encore totalement entré dans les mœurs. En effet, les adhérents actionnaires n'ont pas encore forcément le réflexe de la recherche d'information ou sont, dans une culture bien française de l'information, réticents à ouvrir largement l'accès à l'information dans leur entreprise.

Depuis 2005



En 2005, le groupement a engagé une simplification autour de deux structures juridiques, la coopérative et une SAS regroupant les activités commerciales.

Cette simplification des structures est issue à la fois de la conjoncture économique, puisqu'elle permettait aux Astriens actionnaires de se désengager, mais plus profondément de modifications stratégiques dans la conduite du groupement. En effet Astre finances, qui avait été créée pour pouvoir lever des capitaux afin de pouvoir réaliser des investissements directs en matière logistique (d'ailleurs, il existe une plateforme Astre appartenant au groupement dans la région parisienne) mais aussi de permettre des rachats d'entreprise, par exemple en cas de départ à la retraite, a été supprimée. En effet, le rachat-portage de l'entreprise d'un adhérent avait été vécu assez difficilement par le groupement et la question de l'opportunité de maintenir la structure Astre finances a été posée. Parallèlement, le rôle d'Astre commercial a évolué, suivant en cela la réalité des marchés. En effet, la concurrence sur les dossiers grands comptes entre un groupement, même aussi performant qu'Astre, et les leaders nationaux et internationaux sur le marché n'a pas été jugée tenable. Sur des dossiers généralistes, un groupement de PME n'a pas les moyens de remporter le marché dans des conditions économiques pérennes et sa participation aux appels d'offre n'est qu'une façon de faire baisser les prix de la prestation. Refusant de participer au sabordage de l'activité de leur secteur, les adhérents actionnaires d'Astre commercial ont choisi de réorienter l'action de cette société. Aussi, en dehors de rares gros clients avec lesquels Astre commercial travaille depuis déjà quelques années, le groupement s'oriente vers la recherche de niches, géographiques ou commerciales sur la base d'un couple produit/service précis et à la performance difficile à atteindre pour un grand groupe, plus que vers un démarchage, ou réponse à appels d'offre, systématique des grands comptes nationaux et internationaux.

La création de Astre va être suivie de plusieurs initiatives comparables dans lesquelles une personne va jouer un rôle étonnant d'accoucheur de projets. Alain Neilz, qui a d'abord mené une carrière de cadre dans une grande entreprise de transport, découvre à la suite d'une expérience personnelle les forces et limites des PME, leur souplesse et en même temps leur isolement. Prospectant une dizaine de contacts, il suscite en 1993 la création de **France Lots Organisation (FLO)**, réseau constitué sous forme associative. Comme Astre, son objectif est l'échange de fret par une bourse interne. Il négocie aussi des accords cadres avec des constructeurs de camions et divers fournisseurs, et gère avec ses adhérents des plates-formes en propre dans le Sud Ouest (Marmande), l'Est (Rambervillers) et le Centre (Orléans). Sa clientèle est constituée essentiellement de PME régionales et de groupes de la grande distribution. Contrairement à Astre, il n'y a pas de structure commune jouant le rôle de commissionnaire, ni de volonté de développement à l'international. La volonté est de stabiliser la structure autour de 70 adhérents, sans accueillir d'adhérents étrangers pour ne pas faire concurrence à ses adhérents français. La priorité du groupement est de faire progresser ses adhérents actuels et de les accompagner dans leur adaptation aux mutations de l'activité. Ainsi, en 2004, FLO a mis en place un programme Sécurité Environnement Qualité (SEQ) qui s'étalera sur plusieurs années, et pour lequel les entreprises doivent identifier les facteurs de risques, les solutions en matière de prévention et développer des programmes de formation. Dans cette perspective, le groupement est un centre ressources et un conseil interne. Le plan SEQ vise, de fait, à déterminer les moyens permettant aux entreprises adhérentes d'améliorer leur compétitivité en favorisant les partages d'expériences. Le projet de transformation en société anonyme a été jusqu'ici repoussé.

M. Neilz s'est rapidement éloigné de FLO, mais pour susciter en 1995 un nouveau projet de groupement de PME dans le transport en vrac, **France Benne**, créé sous forme de SA coopérative. Là encore, il s'agit d'un réseau national de PME (59 adhérents en 2004). Ses statuts sont très fortement inspirés d'un groupement né l'année précédente dans le domaine des marchandises générales, Astre. Les adhérents ne réalisent qu'une partie de leur activité (moins de 20%) avec France Benne. Spécialistes du vrac solide (bennes et citernes) et répartis sur le

territoire français et belge, les adhérents de France Benne optimisent leurs chargements grâce à une bourse de fret privée et référencent des constructeurs de véhicules, ainsi que des fournisseurs de gazole et de téléphonie embarquée. En 1999, France Benne a créé un service spécialisé, dirigé par un coordinateur national, afin d'analyser et de négocier les marchés de gros tonnages en bennes (saisonniers ou non). Le groupement, qui estime capter 20 % du marché national du transport en vrac, a ouvert en 2002 un département commercial pour approcher directement les grands comptes. Depuis 2004, un directeur commercial a été recruté avec pour objectif d'augmenter le nombre de clients et de travailler sur l'équilibre des flux, mais aussi de bénéficier au mieux des richesses du groupement en répondant d'une seule voix à des clients demandeurs d'interlocuteurs uniques et dans un contexte de multiplication d'appels d'offre.

Pour l'activité spécifique des pulvérulents et face aux évolutions de la réglementation, le groupement a joué un rôle de structuration et de formateur en élaborant une charte de qualité (vis-à-vis du réseau et vis-à-vis des clients pris en charge), mais aussi un manuel du conducteur (réalisé au sein de la commission citernes pour pulvérulents) qui reprend et formalise les procédures ou gestes qui s'imposent au quotidien pour améliorer la qualité et la sécurité et a été distribué auprès des entreprises adhérentes et des clients, et enfin un tableau de lavage de citernes. Cette activité de conseil et d'assistance aux adhérents se développe aussi pour des marchés spécifiques exigeant un savoir-faire particulier comme la maîtrise des appels d'offre de marché de transport public à part entière, et de leurs contraintes techniques et commerciales. La croissance constante de France Benne se fait de façon progressive et maîtrisée, en bénéficiant de l'homogénéité de métiers de ses adhérents qui partagent donc à la base une même culture. Cette approche pragmatique du groupement, outil de collaboration et d'amélioration, se traduit dans la charte qualité du groupement.

L'histoire de son développement montre que France Benne est très attachée à l'esprit coopératif (1 société, 1 homme, 1 voix, 1 même cotisation annuelle). Cependant, les lourdeurs administratives de la gestion de la coopérative et un formalisme considéré comme disproportionné eu égard aux moyens dont dispose le groupement, conduisent cette coopérative à s'interroger sur l'évolution de son statut afin à la fois de simplifier les formalités requises pour fonctionner et de développer l'activité commerciale du groupement.

Les aventures coopératives de M. Neilz ne sont pas terminées puisque, après avoir quitté France Benne, il suscite encore un groupement en 2000, **Evolutrans**, mais cette fois en créant sa propre SARL tête de réseau à laquelle adhèrent bientôt une soixantaine de PME spécialistes du lot. Il tient à mettre en œuvre directement ses idées : créer un réseau de petites PME homogènes et dynamiser leur potentiel par le traitement d'appels d'offres nationaux et la création de cinq plates-formes régionales de livraison de petits lots. L'homogénéité des matériels (véhicules avec hayon) et des capacités de chaque entreprise et la proximité avec la clientèle étaient vues comme la garantie d'une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des synergies et partenariats. Ponctuellement, Evolutrans dessert l'ensemble de l'Union européenne mais aussi la Norvège et Moscou avec l'ambition de constituer un réseau cohérent à l'échelle du continent. Bien entendu, le groupement sert aussi aux adhérents à peser sur leurs coûts d'exploitation par des politiques d'achat plus efficaces.

En 2004, M. Neilz revend la marque aux adhérents qui se constituent en SAS sous la raison sociale d'**Evolufrance**. Le siège social quitte Chauray (79) pour Flixecourt (80). Si la transition peut être délicate en certains points, la force du réseau existe et les 82 adhérents actionnaires maillent tout le territoire national.

Evolufret, lancé en 2002, est l'offre de commissionnaire du groupement. L'offre messagerie Volupal, créée en 2003, traitant des petits lots avec délais garantis a connu un succès qui a conduit les adhérents à rechercher comment progresser encore en passant du mode artisanal au mode industriel avec une meilleure traçabilité des flux, un suivi et un scanning des preuves de livraisons. Une commission en charge de cette question s'est ajoutée aux partages d'expérience habituels. Le groupement est donc une source d'innovation importante pour ces PME en réseau et souhaite être une voie de valorisation des prestations originales de certains adhérents parfois au travers des clients des adhérents partenaires (préparation en chambre blanche anti-poussières pour les produits alimentaires, préparation pharmaceutique, etc.).

**TDI**, SARL coopérative alsacienne née en 1997, développe une implantation dans le bassin rhénan et voit comme une opportunité l'ouverture des pays d'Europe de l'Est et leur entrée dans l'Union. Elle regroupe une régie d'affiches publicitaires sur les véhicules aux côtés de six transporteurs spécialisés dans les marchandises générales industrielles et alimentaires non périssables. Les livraisons s'effectuent au départ ou à destination de Strasbourg, vers ou depuis une ville hexagonale ou européenne. La motivation principale au regroupement était le développement du chiffre d'affaires par le développement d'une clientèle nouvelle et directe en proposant une offre globale à des chargeurs souhaitant un interlocuteur unique. Les adhérents de TDI réalisent en moyenne davantage de CA avec le groupement que les autres PME dans des groupements (plus ou moins 30 % au lieu de plus ou moins 20 %).

Chaque transporteur est responsable d'une ligne et chaque offre de transport lui est affectée en fonction du trajet qu'il assure. Cette concentration sur le métier de transporteur de ligne est originale pour la coopérative mais convient à ses membres qui souhaitent d'abord développer un volume d'affaires à l'échelle régionale et départementale et travailler sur des solutions dédiées inter-usines. De façon générale, TDI vise le marché des externalisations de service transport de chargeurs, ses statuts lui permettant de fédérer des entreprises ayant ou non un lien avec le transport. Si les transporteurs restent des associés de premier rang, les autres, personne morale ou physique sont des coopérants à un niveau secondaire.

En 1999, quatre transporteurs français et deux transporteurs espagnols se regroupent pour créer **Axcial**, SARL à capital variable qui voulait développer un réseau européen spécialisé en transport vrac liquide alimentaire (lait, jus de fruit, vin, alcool, sucre liquide, gras). Ce regroupement a été motivé par la volonté d'atteindre la taille critique afin d'être capables de répondre aux appels d'offres des chargeurs paneuropéens. L'activité citerne alimentaire est un marché de niche que souhaitait continuer à maîtriser les fondateurs de groupement, en association avec des partenaires transporteurs. La constitution de ce réseau voulait donc permettre à ses membres de proposer au chargeur un seul interlocuteur pour la gestion de ses flux en Europe, au client final, un service de transport global. Le groupement voulait également éviter au transporteur le problème de la concentration des chargeurs pour le transporteur régional tout en assurant l'articulation proximité régionale / marché international. Ce groupement a toujours visé le marché européen, notamment Allemagne, Benelux, Espagne, France, Italie, Portugal, et compte actuellement 3 transporteurs français, 2 transporteurs espagnols. Parmi les missions pas toujours partagées du groupement, Axcial dispose d'un mandat de prospection des gros chargeurs pour le compte de ses adhérents, mais aussi d'un mandat de reprise d'actifs de sociétés qui seraient à vendre. Si les adhérents au réseau ne réalisent qu'une partie de leur activité avec Axcial, une offre commune suppose l'homogénéisation des ressources mises en commun. Dans le domaine sensible de l'agro-alimentaire, le réseau garantit ainsi au chargeur une prestation normée et un respect des

normes HACCP et des procédures qui l'accompagnent. Outre la gestion d'une bourse de fret interne aux membres du réseau et semi-ouverte pour les partenaires, donnant accès à 37 pays, avec une traduction en 14 langues, Axcial a très tôt investi dans la communication embarquée tant pour mieux gérer les aléas de l'exploitation que pour assurer une traçabilité au chargeur. Peut-être trop ambitieux, né à une période où l'impérieuse nécessité de se regrouper n'apparaissait pas encore à tous et où la conquête des parts de marché européen étaient encore un enjeu régional, Axcial, après avoir attiré de nombreux transporteurs, a connu la scission, avec le départ de près de la moitié de ses adhérents. Ceux-ci, Espagnols, ont repris l'idée et l'organisation pour créer Citernas Iberica, une coopérative ibérique. Cette perte de substance n'a pas entraîné la mort du groupement mais une activité moindre, même si très spécialisée, et la fermeture de la bourse de fret.

De façon générale, le projet de ce groupement, souhaité fer de lance pour ses acteurs, n'a pas su être porté par les Présidents successifs. Pour autant, les adhérents ou anciens adhérents considèrent qu'ils ont beaucoup progressé avec le groupement. Dans cette histoire, il faut par ailleurs noter que les Transports Biche, membre fondateur d'Axcial et ayant repris la gestion du groupement Axcial, ont également adhéré à un autre groupement, **Tankceu**, GEIE d'origine néerlandaise, spécialisé sur le transport en citernes depuis 1990 et qui a créé une division "Food" en 2001. Ce réseau européen a un projet très proche de celui imaginé par Axcial, mais peut-être un peu trop précurseur en France à son origine.

Certaines naissances sont parfois cahotiques. Ainsi, alors que plusieurs entreprises spécialisées dans le camion-remorque grand volume s'étaient regroupées pour constituer le GIE REV, que les statuts venaient d'être signés mais non encore déposés, un membre fondateur, la Savam, était le lendemain rachetée par Norbert Dentressangle. La crise a été à la mesure de l'impression de loup dans la bergerie. Le nom REV avait par ailleurs été déposé par la Savam à l'INPI. Après avoir quitté le GIE, 6 des membres fondateurs restants se sont retrouvés pour donner naissance en 2001 au GIE, **Euro Volume**, qui a créé en 2003 Euro Volume Fret, SAS à capital variable. Ces deux structures sans lien juridique ne visent pas les mêmes objectifs. Le GIE Euro Volume compte actuellement 11 adhérents, 10 transporteurs français et un allemand. D'autres entrées de transporteurs européens sont envisagées.

Les adhérents au GIE s'engagent à posséder au moins deux ensembles marqués Euro Volume dans leur flotte respective. Le GIE est le point de passage obligé des nouveaux entrants avant de devenir actionnaire de la SAS. Le GIE cherche à développer les échanges entre ses membres, flux et expériences. Pour permettre les échanges, un séminaire annuel est dédié aux exploitants et les membres du GIE se retrouvent une journée par mois à Paris sur la base d'un ordre du jour. Le GIE a fait le choix de porteurs-remorqueurs dédiés au grand volume (75 % du parc) qui offre une surface de plancher plus importante et permet d'augmenter sensiblement le volume de marchandises transportées tout en limitant les coûts. Il facilite aussi, bien sûr, les achats groupés et négociés : quatre contrats-cadres dont les pneumatiques et le gazole, plus un accord commercial avec Lamy en 2001 d'hébergement d'une bourse de fret privée paramétrable pour la gestion des priorités avant bascule dans l'espace collectif. La bourse de fret privée est considérée comme un très bon moyen de créer une culture collective, mais pour les responsables d'Euro Volume, rien ne vaut les échanges téléphoniques directs, quand la confiance a été établie grâce au fonctionnement de la bourse de fret. Un quatrième accord-cadre a été signé en 2004 pour l'acquisition de matériels informatiques embarqués (positionnement des véhicules et des itinéraires, remontée des données pour la gestion du social et suivi des véhicules, etc.), d'autres sont envisagés.



Les 8 actionnaires de la SAS sont français et l'activité Euro Volume ne représente qu'une très faible part de leur chiffre d'affaires (moins de 5 %). L'objectif de la SAS n'est pas de développer pour elle-même l'activité commerciale. Elle est un recours quand les échanges de fret entre confrères se heurtent à la volonté des chargeurs de n'avoir qu'un seul interlocuteur et une prestation globale.

La création de cette entité reflète en effet une évolution dans la philosophie du groupement qui au départ raisonnait en taille critique de réseau, reposant sur un maillage géographique et une taille d'entreprise minimum, alors que le groupement souhaite maintenant axer son développement sur des dossiers commerciaux. Evidemment, une gestion par dossier est beaucoup plus complexe à mener, car il s'agit alors de demander à des sociétés personnelles de mettre des moyens personnels à disposition durable du collectif. Quelles que soient les précautions prises, c'est une situation où l'on éprouve parfaitement combien toute relation partenariale et collaborative reste une relation contractuelle qui doit donc être gérée comme telle pour être pertinente et durablement efficace.

Pour le groupement Euro Volume, la SAS est une société commerciale à esprit loi 1901. Elle a de façon générale un rôle support, mais non prioritaire et doit permettre de démarcher les grands chargeurs en répondant avec un interlocuteur unique aux appels d'offre, offrant ainsi une alternative crédible aux grands transporteurs de ce marché très oligopolistique. L'objectif d'Euro Volume fret est d'être le N°2 derrière Norbert Dentressangle tout en gardant un esprit PME. Pour les adhérents, Eurovolume est la plupart du temps le moyen d'être "appuyés sans aucun appui". Les gains principaux, et sans que le rôle de la SAS soit négligeable, sont dans l'échange entre partenaires soudés par une même philosophie.

### *c) Les groupements orientés logistique*

En 1998, est créé **TEM** (Trans Euro Meuble), réseau de 9 transporteurs répartis sur l'hexagone, sur le principe de la franchise. Chaque entreprise de transport membre est unie à une SAS détenue par l'ensemble des transporteurs du réseau (les franchisés du réseau TEM et Fretline, représentant le groupe Girard, à l'origine du réseau TEM). Le contrat de franchise implique une obligation de distribution, de commercialisation, d'organisation et de promotion de la marque, mais l'originalité de ce groupement vient de ce que progressivement, les franchisés ont racheté, en très large part, leur franchiseur.

Initialement créé pour faciliter l'organisation du groupage de meubles et répondre ainsi aux besoins des industriels du secteur en privilégiant les petites livraisons (temps de livraison plus court, meilleur remplissage des camions, etc.), le réseau s'est spécialisé dans la logistique de transport de meubles neufs emballés, de la literie, du mobilier de bureau et des équipements de la maison. Après avoir créé des lignes régulières en 1989 reliant les plateformes régionales du groupement, TEM s'est ouvert à l'international en 1992 avec des tournées de livraisons sur la Belgique et le Luxembourg. Le réseau a mis en place l'EDI depuis 1997 et a récemment développé une traçabilité des livraisons. Un hub en région parisienne a été inauguré en 2005. L'offre du groupement s'est donc progressivement enrichie de prestations logistiques diverses et TEM développe des partenariats avec des transporteurs espagnols et italiens en échange de flux.

Plusieurs adhérents du réseau TEM, participent directement ou comme associés au réseau européen **MACH-3000**, très important dans le domaine du déménagement (264 000 m<sup>2</sup> d'entrepôt, 350 G euros de chiffre d'affaires). Organisation européenne de 16 entreprises en réseau, avec des bureaux dans chaque pays européen, complété par un réseau d'associés stratégiques, MACH-3000 propose une offre logistique globale et intégrée à travers le globe. Les partenaires de MACH-3000 sont des entreprises qui fonctionnent toute en réseau, entreprises de grande ou transporteurs multimodaux, réseaux de PME performants.

**Astel Logistique** est le premier groupement spécialisé en logistique, créé par sept actionnaires indépendants, ayant souvent eux-mêmes plusieurs filiales. Créé sous forme de SA en 1995, Astel visait à échanger des savoir-faire logistiques pour pouvoir répondre à des demandes diversifiées et nationales à partir d'une implantation locale, tout en optimisant les opérations transport des membres (limiter les coûts des retours à vide). Actuellement le groupement, société pour que chacun s'investisse, mais club dans l'esprit, cherche à favoriser les transferts de savoir-faire logistique, à permettre des économies dans la réponse aux appels d'offre tout en ayant la possibilité de répondre à des contrats de plus grande envergure, à renforcer la résistance à la pression de certains chargeurs, et à multiplier les partages d'expérience. Les contrats Astel Logistique représentent environ 1% du CA de chaque société membre.

Le groupe Astel offre à ses clients une prestation logistique complexe : gestion de production, transport, stockage, conditionnement, maintenance, étiquetage, co- et post-manufacturing, etc.. Le groupement compte actuellement 9 entreprises régionales sur l'hexagone et depuis 2001 un associé hollandais. La structure groupe assure une fonction commerciale support, une fonction marketing pour la recherche d'informations sur le marché et l'optimisation des nouveaux systèmes d'informations, et une fonction communication afin de construire l'image d'Astel. Outre un matériel informatique uniformisé pour faciliter la gestion en réseau des entrepôts, Astel développe sa culture collaborative par une charte commune et, au-delà des réunions de patrons d'entreprise, des séminaires de formation financés par le groupement, pour les responsables de chaque branche dans chaque société.

Avec une logique comparable mais concernant des PME de taille plus importante, Eurobeta (Espagne), Mazet (France), Supply Lane (Grande-Bretagne), Offergeld (Allemagne et Luxembourg) et sa filiale belge Rogister ont formé l'alliance **€unique Logistix** en 2002. Ces 6 entreprises ont une taille et une culture similaires en matière de prestation transport et logistique. L'objectif de cette alliance est de développer un réseau européen pour la logistique d'entreposage et la distribution sur mesure. €unique Logistix dispose, dans les six pays, de 900 000 m<sup>2</sup> d'entrepôt ainsi que d'une flotte de près de 4 000 véhicules (1 500 véhicules internationaux de transport et 2 500 véhicules de distribution).

Mais l'émergence des groupements dans l'activité spécifiquement logistique se fait aussi sentir par le besoin qu'expriment certaines coopératives d'autres secteurs.

Ainsi, la **CFBL**, Coopérative Forestière Bourgogne Limousin a-t-elle initié une démarche dont elle pense que cela peut être un signal pour d'autres groupements sur d'autres régions. Confrontée au plan fret SNCF de 2004 ne favorisant plus le transport de grumes et donc à une demande de transport routier en forte augmentation, la CFBL a créé deux plateformes logistiques (Ussel (19) et Autun (71)) pour diminuer d'une part les temps d'approche par la proximité de grands axes, d'autre part les temps d'attente et de chargement par une organisation spécifique : optimisation des rapport poids volume, équité de la détermination des unités de facturation, respect de la législation sur les tonnages (basculé homologué),

assurance de flux constants à points fixes. Elle espère ainsi capter des camions généralistes de flottes importantes par le système des bourses de fret, tout en regrettant ne pas avoir trouvé une offre coordonnée dans sa région.

### *Le regroupement récent des autocaristes*

Le secteur du transport de voyageurs par autocars se partage entre le transport sur lignes régulières, dont le transport scolaire (2/3 du marché), et le transport à la demande. Sur le premier marché s'est développée, depuis une vingtaine d'années, une forte concentration au bénéfice de trois sociétés ou groupes de sociétés elles-mêmes filiales de grands groupes de services : Connex, filiale de Véolia environnement ; Keolis, filiale de la SNCF associée à des capitaux anglais ; Transdev, filiale de la Caisse des Dépôts. Ces sociétés se sont développées par rachat de PME dans un secteur jusqu'ici atomisé entre près de 3000 entreprises dans un contexte d'économie mixte ou de privatisation des services de transports.

Les PME du secteur sont de petite taille, hors une PME familiale, les Cars Philibert, qui joue dans la même catégorie que les sociétés précédentes. L'effectif moyen est de 21 salariés. En même temps, contrairement au transport de marchandises, il n'existe pratiquement pas d'entreprises de taille artisanale.

La concentration rapide du secteur au profit de filiales de grands groupes a suscité une réaction initiée en 1998 par quatre PME, dont trois de la région Rhône-Alpes, qui ont d'abord créé l'association **Réunir**<sup>6</sup>, qui initialement devait regrouper des acteurs de taille comparable et aux problématiques semblables pour une culture partagée. Cette logique de regroupement de pairs a ensuite été abandonnée, pour faire de Réunir une matrice de projets opérationnels et de l'accueil de nouveaux adhérents, visant ainsi à plus d'efficacité dans l'organisation du marché. L'objectif de cette association reste de favoriser le développement des entreprises de transport de voyageurs, de mener une réflexion à moyen et long terme sur leur avenir, d'inciter ses membres à une aide réciproque par échanges d'expériences professionnelles, de développer l'esprit de confraternité et de solidarité dans les rapports entre membres. En 2005, ils sont 75 représentant une flotte de 4 400 autocars et couvrent plus de la moitié des départements français. Organisée autour d'un comité exécutif de 6 personnes, auxquelles s'ajoutent 6 autres personnes pour constituer le conseil d'administration et enfin 8 Présidents de région, nommés avant d'être élus et chargés de missions depuis 2004. Par ailleurs, l'animation de l'association passe par le travail de diverses commissions. Les engagements des adhérents de REUNIR sont liés aux objectifs du groupement et formalisés dans une Charte qualité. Deux engagements ont des conséquences financières et organisationnelles directes : l'obligation d'assurance des véhicules chez Réunir Assurance et l'engagement d'être certifié (engagement de certification de service AFAQ, version 2002).

La SAS Réunir Développement est une holding au capital actuel de 2,5 millions d'euros financée en fonction du nombre de véhicules des adhérents mais où sont pondérées les représentations des plus ou moins de 50 salariés. Les sept filiales s'occupent d'assurances (service obligatoire), de référencement de fournisseurs avec une centrale d'achats généraux et de service et une centrale d'achat dédiée aux autocars, mais aussi d'assistance à la réponse aux appels d'offres, de réservation centralisée dans les prestations touristiques occasionnelles

---

<sup>6</sup> L'association créée par les Autocars Planche, la SA Cars Faure, les Cars Berthelet et les Autocars Darce Gros & Cie, initialement dénommée « Réunir le Transport Interurbain » a pris la dénomination « Réunir les PME du Transport de Voyageurs » en avril 2003.

(par rachat d'une agence de voyage). Parmi les filiales, la holding compte une entreprise de transport de la région de Nevers (interurbain et réseau urbain) rachetée à la fois pour répondre à la demande du chef d'entreprise de ne pas vendre à un des groupes contre lequel il avait été en concurrence difficile des années durant mais aussi de développer un savoir-faire propre et d'en faciliter l'affichage.

Réunir Développement participe aussi à des opérations de portage dans le cadre de reprises d'entreprises, même si les difficultés de fonctionnement et les lenteurs de la décision à 75 membres n'ont pas permis le rachat des Cars Planche à l'occasion du départ en retraite de son Président. D'autres facteurs ont joué également et notamment le souhait de ne pas contraindre trop fortement les finances du groupement, prenant ainsi le risque d'obérer toute capacité d'initiative pour plusieurs années, alors même que des opportunités à venir existaient.

Diverses expériences récentes et certaines incompréhensions ou attentes ont souligné la nécessité de mieux préparer les orientations politiques et de réfléchir sur les conditions de réalisation d'une capacité capitaliste commune, avec un échéancier et une programmation. La réflexion approfondie des membres de Réunir menée en 2005 avec l'aide d'un cabinet conseil pose notamment la question des moyens financiers et de l'avenir du groupement, du choix entre un changement de nature ou un développement renouvelé dans une organisation décentralisée.

Il existe aussi quelques groupements régionaux d'autocaristes sous forme de coopératives, **CAR** dans le Gard et **Dordogne autocars**, ainsi que de nombreux GIE locaux constitués notamment pour répondre aux marchés publics.

Le regroupement d'autocaristes représente, après les déménageurs et les transporteurs de marchandises, une troisième génération de groupement de PME. Agissant dans un contexte d'économie publique dominante, les autocaristes indépendants ont été confrontés très récemment à la concurrence des grands groupes de services publics, ce que n'ont pas connu les autres secteurs. Mais leur réponse en termes d'organisation collective est très semblable. Des contacts avec ASTRE notamment les ont amenés à s'inspirer du modèle du réseau national souple, offrant des services diversifiés, mais réticent à l'intégration commerciale.

### 1.3. Les groupements d'achat

Les coopératives d'entreprises du commerce, de l'artisanat et même de l'agriculture se sont généralement créées, du moins à l'origine, pour la fonction achats. Ce n'est qu'exceptionnellement le cas dans le transport. L'indicateur du taux de marge brute explique facilement la différence de situation<sup>7</sup>. Lorsqu'il est faible, la part des achats dans le chiffre d'affaires est importante et encourage donc les entreprises à optimiser une fonction décisive pour leur rentabilité. Selon la Fédération des centres de gestion, dans le commerce, les taux de marge brute vont de 25 à 40 % selon les métiers : les coopératives d'achat ont donc connu un fort développement. De même, dans l'artisanat de plomberie chauffage ou de menuiserie (58 %), contrairement à la peinture où il est de 80 %. Dans le transport de marchandises, le taux de marge brute est de 95 %. Notons que, pour des raisons comptables, le gazole ne fait pas partie des achats de production, mais est classé dans les autres achats et charges externes.

---

<sup>7</sup> On retient que le taux de marge brute analyse la marge brute (définie comme la différence entre le chiffre d'affaires H.T. et le montant des achats) en pourcentage du chiffre d'affaires.

L'enjeu des achats "généraux" est donc encore faible pour le secteur des transports. Toutefois, l'évolution du métier et l'intensité capitalistique croissante modifie progressivement la donne, les coûts en systèmes d'information, outils de traçabilité et matériels roulants renouvelés (chronotachygraphe électronique, informatique embarquée, moteurs aux normes Euro, ...) sont en très nette et rapide augmentation.

D'autres éléments expliquent peut-être la faible structuration des groupements d'achat dans le secteur des transports.

Ainsi, historiquement, les groupements d'achat de transporteurs se sont en fait inscrits dans des mouvements qui ne leur étaient pas propres. Certains se sont créés sur les décombres des organismes gérant la tarification routière obligatoire (TRO) après sa suppression au milieu des années 80. Ils ont continué à vendre aux entreprises les documents de transports et se sont diversifiés dans le référencement de fournisseurs en carburant, pneumatiques, téléphonie. Ainsi **ASTR** (coopérative) dans le Centre, ou le **GEPR** (association) à Paris. **Ecotrans** (coopérative) s'est créée dès 1975 pour mutualiser les péages de Rungis et a suivi le développement du marché du péage. Elle rassemble près de 1000 adhérents en France, Belgique, Italie, Espagne et sera sans doute (projet en cours) la première société coopérative européenne de transport.

L'autre voie de développement des groupements d'achat s'inscrit dans la diversification de services des groupements étudiés précédemment. Tous les groupements de PME assurent cette fonction. Les groupements d'artisans recourent souvent à la coopérative **UCT** qui mutualise le référencement de fournisseurs pour tous les acteurs intéressés du secteur. Ces groupements d'achat ont élargi leur offre aux matériels de transport. Du fait de la difficulté à coordonner les politiques d'achats dans ce domaine, l'effet des groupements reste limité en prix et en optimisation technique et économique, contrairement à ce que peut réaliser un groupe intégré. Plutôt qu'un enjeu stratégique, ils sont un facteur de fidélisation des adhérents des groupements qui se constituent sur d'autres objets. Notons toutefois l'exception notable des systèmes d'information, fortement intégrateurs. Cette harmonisation et intégration de fait est très liée à l'objet même de la mutualisation : la continuité et la fluidité des flux exigent un système intégré. Mais on constate que les systèmes de géolocalisation, ou d'informatique embarquée ou de façon générale les TIC sont plus souvent l'occasion d'achats massifiés. On peut penser que la nouveauté, la technicité non forcément maîtrisée, les montants financiers à mobiliser et le rapide développement de ce qui apparaît aujourd'hui comme une nécessité pour le secteur pousse à une mutualisation des réflexions et des achats, les plus portés sur l'innovation servant parfois de poissons-pilotes aux autres membres du groupement.

Bien que la mutualisation touche à l'historique du relationnel d'un chef d'entreprise et que la confusion fréquente, sinon des patrimoines personnels et professionnels, au moins des prestataires ou fournisseurs sollicités, ne favorise à l'évidence pas la mutualisation des achats, on constate, là aussi, un développement du pragmatisme, alors même que peu de groupements font actuellement de l'achat mutualisé (même partiel) une obligation d'adhésion.

On peut penser aussi que les fournisseurs ne facilitent bien sûr pas la tâche des groupements d'achat spécialisés ou non, au moins tant qu'ils disposent d'un réseau commercial largement présent sur le territoire.

#### 1.4. Vue d'ensemble

Avant d'estimer globalement l'influence de la coopération dans le transport, on peut rassembler les informations précédentes sous la forme de quelques indicateurs montrant la diversité des formes de coopération selon qu'elles sont d'origine artisanale ou PME ;

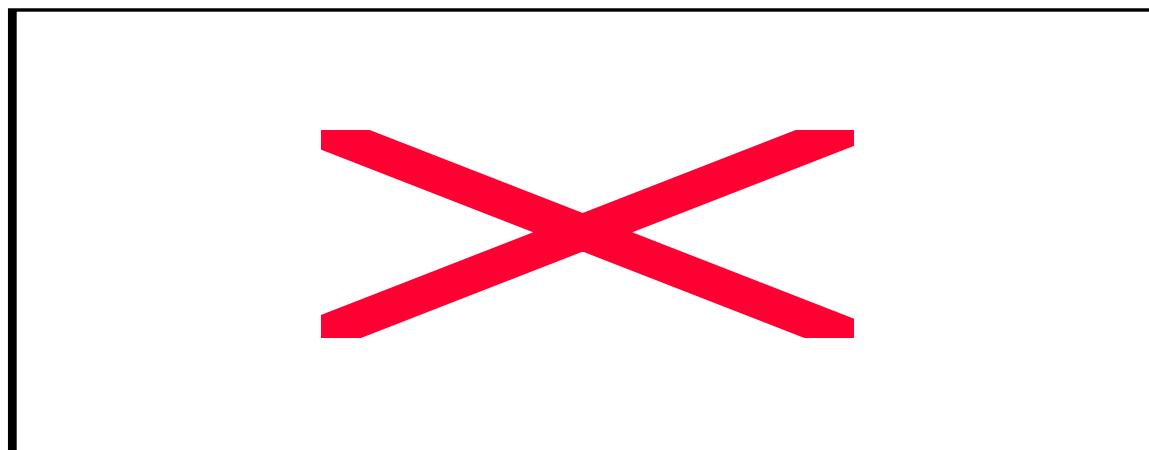
##### *Nombre et taille des groupements*

Pour délimiter le champ de l'enquête, nous avons procédé à une interrogation du fichier Sirène de l'INSEE qui distingue les différents types de coopératives. Après toilettage des sociétés mal codifiées, par exemple en SCOP, le nombre de sociétés coopératives de transporteurs en octobre 2004 était de 82. Nous avons procédé à un recoupement avec le fichier d'Unicooptrans pour découvrir que 12 sociétés coopératives adhérentes représentant 30 % du total des coopératives, n'étaient pas identifiées par Sirène dans ces catégories, donc classées dans d'autres catégories juridiques. Si l'on applique le pourcentage à la base INSEE, on peut considérer qu'il existe aujourd'hui autour de 100 S.A. et SARL coopératives de transporteurs. Ce nombre est près de trois fois supérieur à celui qui était indiqué au milieu des années 80, et l'on rappellera qu'il a fortement crû au début des années 2000.

A cela, il faut ajouter des groupements de PME qui ne sont pas de statut coopératif, mais qui ont été considérés comme fonctionnant selon des règles égalitaires. On a vu, dans le cas du déménagement, que cette règle fluctuait. Le critère n'est donc pas assuré et l'on s'en est tenu plutôt à un faisceau d'indices, comme la proximité intergroupements, l'adhésion à Unicooptrans (ex. Allo colis, Eurovolume...).

D'autre part, des groupements peuvent perdre le statut coopératif (La Flèche, Allo fret...) ou passer de GIE en coopérative. De nombreux GIE existent dans le transport qui n'ont pas été ciblés dans l'enquête (158 identifiés par Sirène) et qui peuvent avoir une activité significative (ex Beneco à Nantes, de nombreux GIE de transport de voyageurs...). L'ensemble des groupements, au-delà du noyau dur des sociétés coopératives, est donc relativement flou et fluctuant.

La taille des groupements oppose nettement les coopératives artisanales dont les effectifs dépassent rarement 20 adhérents et les groupements de PME dont l'ambition de maillage du territoire national les amène à tendre vers une centaine d'adhérents. (Statistique portant sur 60 groupements dont 55 coopératives).



Les tableaux suivants permettent de traduire la notion de taille des groupements en données économiques. On a distingué les principales coopératives d'origine artisanale, qui intègrent la majeure partie, parfois la totalité, du chiffre d'affaires de leurs adhérents, et les groupements, parfois sous forme coopérative, de PME où il convient de distinguer le chiffre d'affaires de la tête de réseau et de l'ensemble des adhérents.

Seules les coopératives d'origine artisanale ayant un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros sont présentées dans ce tableau. Une douzaine d'autres ont un chiffre d'affaires allant de 1 à 3 millions d'euros.

D'autre part, on n'a pas pris en considération le chiffre d'affaires total des adhérents aux coopératives. Le pourcentage maximum du C.A. hors groupement est de l'ordre de 20 % (Cf. 2.2.).

### Données concernant les principales coopératives d'origine artisanale

	Date de création	Nombre d'entreprises	CA facturé pour l'activité groupement HT (Millions d'euros)		Nombre de véhicules (moteurs)
			2003	2004	
(La Flèche)	1960	(34)	(89)		(300)
Ablo	1969	11	20	20,5	152
Loire Transbennes	1974	30	7,7	8,5	80
Lyon Bennes	1979	15	2,9	3,6	50
CTLC Nord	1985	9	6	5,6	30
SCAT	1985	92	12	NC	300
ATR	1989	35	20	23	180
GTG	1990	9	4,9	5,2	24
CTB	1993	10	3,8		22
CGE Trans	1994	4	7,6	8,2	70
Eurocoop express	1996	24	3,6	3,9	40
Navisco 2000	1998	20	0,28	0,08	20
Eurovrac	1999	20	(33,9)	(36,9)	(280) <sup>8</sup>
Vendée Bennes	2001	8	3,3	1,8	35
Navisudest	2003	18	6,1	7,1	19

Sources : Enquêtes, Societe.com, Unicooptrans

<sup>8</sup> Ces chiffres concernent les résultats cumulés des adhérents, l'association ne générant aucun chiffre d'affaires.

On constate le décrochage entre le cas La Flèche et les suivantes dont le chiffre d'affaires est quatre fois inférieur. On constate que nombre d'entre elles atteignent un chiffre d'affaires et un nombre de véhicules qui les placent dans la catégorie des PME régionales influentes.

### Données concernant les groupements de PME

	Date de création	Nombre d'entreprises	CA de la tête de réseau HT (M€)		CA cumulé adhérents (M€)	Nombre de m <sup>2</sup> Stockage	Nombre de véhicules moteurs
			2003	2004			
Demeco	1972	70	9,4	9,7	-	150 000	800
TEM	1988	12	15	15	-	35 000	160
ASTRE	1992	110	43	NC	1 000	1 500 000	6 500
Allo colis	1993	30	0,09	-	-	0	500
FLO	1993	67	0	0	800	790 000	5 800
Gentlemen	1994	170	6,9	8,2	102	300 000	1 700
Astel logistique	1995	10	200	210	-	300 000	1 000
France Benne	1995	59	2,2	2,7	280	0	2 000
Exapaq	1995	20	NC	194	NC	0	1 600
TDI	1997	6	0,4		23,5	-	200
Réunir	1998	75	5	5	200	0	4 500
Axcial	1999	5	0,2	0,3	18	-	600
Evolutrans	2000	80	NC	NC	700	350 000	4 000
Eurovolume	2001	10	0,9	1,9	140	120 000	670

Sources : Enquêtes, Societe.com, Unicooptrans

Le chiffre d'affaires de la tête de réseau est significatif de la volonté du groupement d'intégrer plus ou moins une activité commerciale. A ce titre, Astel, ASTRE, TEM, Demeco, Gentlemen, Réunir et plus modestement France Benne, affichent l'activité de facturation directe la plus importante aux grands chargeurs. Cet élément est pourtant à analyser avec précaution. Tout dépend en effet de la constitution de ce chiffre d'affaires. Lorsqu'il comprend l'activité d'assurance, il est évidemment plus important. Il est alors un autre indicateur de la culture collective et des enjeux partagés.

Le rapprochement avec le tableau précédent illustre bien la différence de nature des deux types de groupements.



### *Poids de la coopération dans le transport*

On peut tenter une estimation globale du poids de la coopération dans les transports sachant que les indicateurs globaux mesurent des réalités aussi différentes que celles qui ont été exposées précédemment : coopératives d'artisans qui intègrent la totalité de l'activité de transport de leurs adhérents, groupements de PME qui n'impactent qu'une partie souvent limitée de l'activité des adhérents, coopératives d'achat dont l'effet ne joue qu'à la marge de l'activité.

D'autre part, les données issues de l'enquête et des fichiers d'Unicooptrans ne permettent pas de rapporter précisément le phénomène coopératif aux deux indicateurs retenus, effectifs salariés des entreprises et nombre de camions. Elles n'ont donc qu'une valeur indicative mais elles permettent d'estimer qu'un peu plus de 1000 entreprises, hors groupements d'achat, adhèrent à des groupements de statut coopératif ou non, ce qui est à mettre en rapport avec les 40.000 entreprises de transport.

### **La coopération selon la taille des entreprises de transport général de marchandises**

Nb de salariés	Nb d'entreprises		Nb de camions et de tracteurs	
	Total (1)	Groupées	Total (1)	Groupés
0-5	31 180	} 600	68 234	} 1500
6-9	2 975		22 240	
10-19	2 931		34 399	
20-49	2 410	400	59 347	15 000
50-99	545		26 282	
100-249	339		33 743	
250 et +	85		25 727	
<b>Total.....</b>	<b>41.465</b>	<b>1.000</b>	<b>269.972</b>	<b>16.500</b>

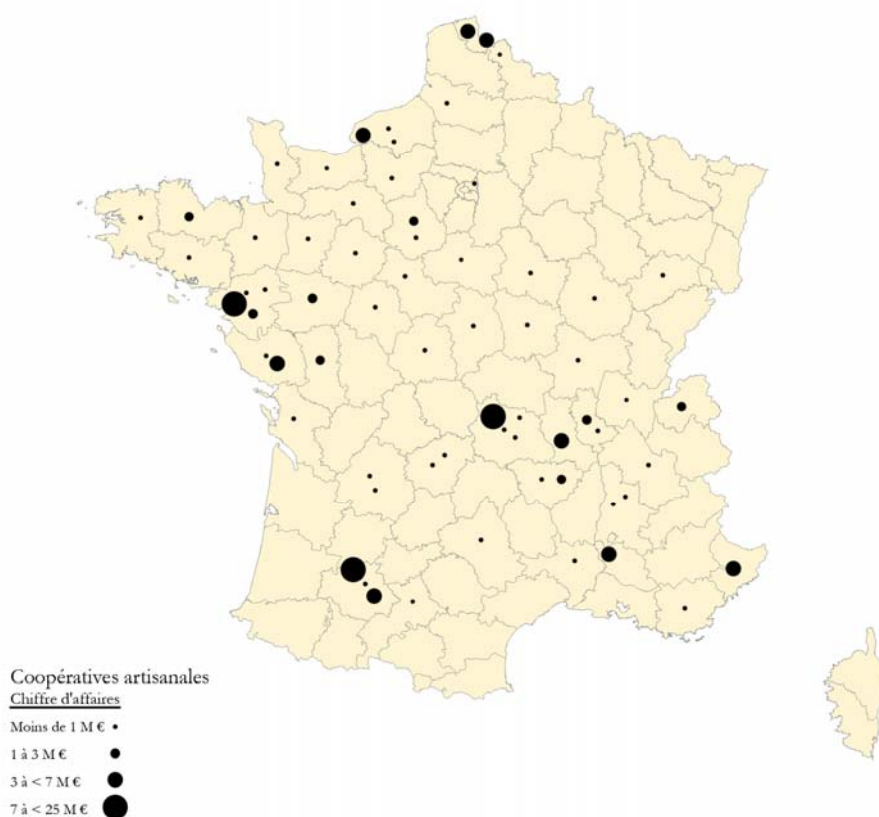
(1) Sources : EAE, 2002 et enquête

Si l'on considère que les coopératives artisanales regroupent essentiellement les employeurs de 0 à 9 salariés, c'est autour de 2 % des artisans transporteurs qui sont regroupés en coopératives. Ce faible taux est en fait comparable à ce que l'on peut observer dans l'artisanat du bâtiment où les deux groupes coopératifs d'achat (ORCAB) et de construction (FFACB) regroupent aussi autour de 2 % des artisans.

Les groupements de PME se situent, on l'a vu, essentiellement sur le segment des employeurs de 10 à 100 salariés. Là, c'est autour de 10 % du nombre d'entreprises et de véhicules qui évoluent dans l'orbite des groupements. Malgré la création récente de nombreuses coopératives dans le transport léger (mais leurs quelques 500 camions représentent encore peu par rapport au 36000 véhicules de moins de 3,5 tonnes possédés par des artisans transporteurs), on constate donc un net déplacement du poids relatif de la coopération de l'artisanat vers les PME, dans des formes certes très différentes.

En cela, le secteur du transport rejoint un phénomène universellement observé : plus les entreprises sont importantes, plus elles coopèrent. Une enquête européenne sur ce thème coordonnée en France par l'INSEE et réalisée dans tous les secteurs, sauf malheureusement le transport, a permis de mesurer ce rapport linéaire. Par exemple, dans le BTP, si 80 % des entreprises de 200 salariés et plus ont des relations de coopération, 16 % seulement des entreprises artisanales de moins de 10 salariés sont dans ce cas, et pour la seule coopération d'achat respectivement 36 % et 5 %<sup>9</sup>. Les très petites entreprises, souvent enfermées dans des rapports de sous-traitance, ne disposant pas de la profondeur suffisante pour une projection stratégique, éprouvent les plus grandes difficultés pour entrer en coopération. On l'a déjà vu, c'est le plus souvent face au mur de contraintes absolues qu'elles entrent dans ce processus.

Il faut nuancer ce faible impact de la coopération artisanale par une approche géographique qui montre que, localement, leur rôle peut être très significatif.



La carte d'implantation des coopératives d'origine artisanale, qui exclut donc les groupements nationaux de PME, dessine comme un large bandeau d'Ouest en Est. Par contre, de la région parisienne au Nord Est, la présence coopérative est faible ou inexistante. Cette géographie recoupe des observations comparables sur d'autres organisations coopératives, agricoles, commerciale, artisanales hors transport. Certains milieux apparaissent plus favorables à la coopération. Nous avons déjà vu comment, dans le cas des benniers et du transport léger, l'essaimage de proximité expliquait souvent la création de coopératives. Les itinéraires personnels des transporteurs, frottés dans leur environnement à d'autres formes de coopération, comptent aussi dans ces choix. Dans ces régions, la coopération de transport

<sup>9</sup> « Les relations entre entreprises dans la construction – Les coopérations, question de taille », Ministère de l'équipement, novembre 2004

compte donc plus que les 2 à 3 % de moyenne nationale, nous en avons donné quelques indices : rôle régulateur sinon dominant des coopératives de benniers dans l'axe Nantes-Lyon ; positions locales fortes qu'ont acquises les coopératives dans le transport léger dans l'Ouest, la région Rhône-Alpes/Bourgogne. A partir de ces points forts régionaux, on a vu que l'essaimage se poursuit dans le premier cas, et a véritablement explosé dans le second. Des formes de structuration régionale se cherchent ; réseaux France alliance et Cotrex, tentative de pool Rhône-Alpes de benniers. Ces mouvements montrent que, parallèlement et parfois en lien avec les groupements de PME, les coopératives d'artisans peuvent être des acteurs significatifs de l'organisation de la profession.

L'enquête nous a permis de suivre un certain nombre d'histoires de groupements et de dégager, au-delà des cas individuels, quelques sous-ensembles et des tendances d'évolution. On peut tenter d'approfondir des questions plus générales pour essayer de comprendre pourquoi et comment les artisans et patrons de PME créent des groupements, ce qui fait qu'ils prennent ou non la forme coopérative, les conditions de leur efficacité, les problèmes de gouvernance.

## **2. Modèles de développement de la coopération dans le transport**

Le développement d'une littérature abondante sur les relations de coopération interentreprises en particulier dans le domaine de la coopération agricole années 80 a notamment mis l'accent sur la question de la valeur générée par l'organisation en groupement (dont la coopération) au travers des questions d'efficacité et d'efficience. La notion de valeur retenue était liée à la performance, aux avantages compétitifs développés par l'appartenance à ces organisations. La question des motivations et des intérêts induits par le regroupement (transfert de technologie, complémentarité technologique, accord de commercialisation, économie d'échelle, partage des risques) est donc une question de fond. Ainsi, Urban et Vendemini<sup>10</sup> considèrent que le développement de la coopération correspond à trois orientations :

- \* la coopération d'adaptation (gestion et changement d'activité),
- \* la coopération fonctionnelle (rationalisation des fonctions),
- \* la coopération de coordination (harmonisation du portefeuille d'activités).

L'analyse de l'histoire du développement des groupements montre que les objectifs des réseaux peuvent être divers et que la valeur du réseau pour ses membres dépend en grande partie de ses objectifs. Si l'on accepte le postulat selon lequel la coopérative et le groupement reposent sur différentes conceptions de la valeur, un des objectifs de notre proposition pour cette étude était de montrer l'existence d'une relation entre la forme, le développement du réseau, et le type de management qui préside à la création de valeur du réseau. Le travail présenté ici est une première étape de cette recherche.

La question de l'articulation entre les stratégies des différentes entreprises composant un réseau paraît très intéressante et articulée avec la problématique retenue, mais elle n'est pas dans l'objectif de cette étude.

---

<sup>10</sup> URBAN S. et VENDEMINI S. (1994), *Alliances stratégiques coopératives européenne*, DeBoeck Université.

Si l'on s'intéresse aux objectifs du groupement, ou encore au « pourquoi s'allier », de façon générale, la question n'a pas de sens, car cela dépend de la politique poursuivie par l'entreprise :

- régression (relative ou absolue) de son marché ?
- diversification des débouchés ?
- opportunité de l'ouverture européenne ?
- insuffisance des moyens financiers (pour l'immobilier, pour l'informatique, etc.) ?
- volonté de modification de son environnement concurrentiel ?
- existence commerciale, capacité à répondre aux appels d'offre des grands chargeurs ?
- valoriser une innovation de terrain ou un savoir-faire sur-mesure en bénéficiant de la force de vente du groupement ?
- produire à meilleur compte (éviter les retours à vide, les problèmes de vol, etc.) ?
- rechercher une meilleure notoriété ?
- mieux accompagner son client ?
- rejoindre ceux qui pensent, à l'américaine, « if you cannot beat them, join them ! », mais qui ne veulent pour autant pas vendre leur entreprise, et préfèrent s'allier à ceux qui ont le même raisonnement qu'eux, pour gagner leur place dans la compétition ?

Pour beaucoup des groupements de PME nés dans les années 90 et depuis, la peur de disparaître, la volonté de rester concurrentiels, et pourquoi pas le pari de faire un réel contrepoids aux groupes peu regardant sur la masse des indépendants, sont autant de moteurs à l'ouverture et à la solidarité avec ses anciens « ennemis » directs.

Mais créer un groupement suppose de partager des valeurs communes et le processus de création du groupement est fondamental pour la durabilité et la performance du réseau. En effet, chaque entreprise a son métier mais le maîtriser à plusieurs est une nouvelle compétence. Après avoir réalisé une typologie des modes de création de groupement, nous chercherons l'existence d'un modèle idéal de création de groupement, correspondant à une sorte de cahier des charges fonctionnel répondant à une analyse des besoins, avant définition des moyens de la coopération.

Cela permettra ensuite d'aborder l'analyse du modèle d'organisation et de management sous l'angle de l'efficacité du modèle coopératif et de l'efficacité au défi des problèmes structurels de la coopération.

## **2.1. Pourquoi crée-t-on des coopératives et groupements dans le transport ?**

Les coopératives et groupements d'entrepreneurs indépendants existent dans l'agriculture, la pêche, l'artisanat et le commerce depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Ils se sont développés à la faveur des crises qui ont rythmé la vie économique de ces secteurs. Crise viticole au début du siècle, crise céréalière dans l'entre-deux-guerres, émergence du commerce moderne, etc., phénomènes qui ont incité les entrepreneurs indépendants à se grouper souvent d'abord pour mieux acheter, puis pour mieux commercialiser et transformer. L'accélération de la transformation de l'économie à partir des années 60 a suscité la transformation de ces coopératives et l'émergence de nouvelles formes de groupement notamment dans la distribution, qui sont souvent devenues la seule alternative aux groupes capitalistes intégrés.

### *La réglementation responsable de la création tardive de groupements de transporteurs.*

La coopération dans le transport apparaît en décalage chronologique puisque les premières initiatives n'apparaissent que dans les années 60 et que la maturation du mouvement ne date, on l'a vu, que des vingt dernières années. Outre le fait que le secteur du transport routier n'apparaît vraiment comme un secteur économique substantiel et croissant que dans la période récente, une explication tient sans doute au fait qu'il s'est d'abord développé dans un cadre fortement administré puisque non seulement l'offre était régulée depuis l'avant-guerre par un système de licences professionnelles, mais que la demande a été elle aussi régulée par un système de tarification obligatoire (TRO) et que le rapprochement même entre offre et demande était nécessaire par les bureaux régionaux de fret (BRF). Jusqu'à la disparition progressive de ces systèmes à la fin des années 70, la France du transport a fonctionné sous un régime relativement bureaucratique annulant assez largement les effets positifs de la concurrence. Cette période, favorable à la confraternité (période dorée du syndicalisme professionnel) « a offert, sinon l'opulence pour tous, du moins une vie tranquille pour la majorité »<sup>11</sup>. Un tel contexte n'était pas favorable à la coopération, toujours « fille de la nécessité ». Ainsi se vérifie là comme ailleurs que corporatisme et coopération ne font pas bon ménage et que la libéralisation des marchés est le meilleur stimulant de la coopération d'entreprises.

Le système du contingentement et de la tarification obligatoire, ébranlé dès la fin des années 70, disparaît en 1986 en même temps que le contrôle des prix, faisant basculer le secteur de l'économie administrée à la liberté d'établissement et à la liberté des prix. Le nombre d'entreprises s'accroît fortement, les taux de marge s'abaissent, provoquant des défaillances d'entreprises. En 1993, la libéralisation du marché s'étend progressivement à l'espace européen. Ces deux dates scandent les histoires de groupements que nous avons relatées : les groupements d'artisans se développent dans les années 80 dans un contexte de développement de l'offre de transport et de pression sur les prix ; les groupements de PME se créent à partir de 1993 dans un marché où l'offre s'élargit à la dimension de l'Europe, ce à quoi correspond la concentration de la demande des chargeurs de l'industrie et du commerce. Leurs promoteurs publics et privés cherchent par cette formule à lutter contre l'émiettement du secteur, la subordination et l'insuffisante productivité des artisans et PME isolés.

Cette évolution a accéléré parallèlement la disparition des bureaux de fret, auxquels ont succédé les bourses de fret en ligne.

Les groupements ont donc connu plusieurs périodes dans leur organisation et dans leurs motifs, correspondant à des enjeux différents.

#### *Première génération : logique financière défensive et résistance d'indépendants*

Le premier âge des groupements renvoie généralement à une logique d'intégration d'artisans. Cette première catégorie de groupements concerne de toutes petites entreprises désireuses de constituer une agence commune. Ce sont des transporteurs qui n'ont individuellement que des camions et pour qui le groupement va donner réellement les moyens d'une entreprise : une exploitation et un accès direct à la clientèle. Sinon, un transporteur avec ses seuls camions ne peut être qu'un sous-traitant (tractionnaire). Dans cette catégorie de groupement, on trouve essentiellement des coopératives d'artisans, mais aussi des Scop. Ils constituent encore l'essentiel des adhérents d'Unicooptrans. Quelques autres coopératives ont une ou deux

---

<sup>11</sup> « Politique des prix et corporatisme », F. Jenny et A.P. Weber, Economie et Humanisme, 1986.

succursales pour un relais de développement, par exemple Ablo Coop à Nantes. Le personnel des agences est salarié de la coopérative et non pas constitué par le potentiel d'adhérents locaux. Il y a dissociation entre la stratégie de maillage territorial et le potentiel des adhérents qui reste localisé.

Les missions assumées concernent :

- la gestion de la demande pour la rediriger vers les adhérents et bénéficier ainsi de l'effet connaissance, mais conduisant ou supposant une perte d'autonomie volontaire, et donc à une dynamique risquée de requalification des contrats de travail...
- la gestion du surplus d'offre « hors marché » (préservation de l'avenir, régulation de la concurrence à la marge par un effet à la baisse sur les prix, etc.), peut-être plus particulièrement dans les régions économiques défavorisées.
- les achats (techniques : matériel, gazole, autoroute, téléphonie, comptabilité, assurance, maintenance, gardiennage, mini-réparation, etc.) pour une mutualisation dont l'impact réel pour certaines fonctions est parfois difficile à déterminer, notamment quand le nombre d'adhérents susceptibles d'être intéressés n'est pas constant. En effet, sauf à ce que le groupement fonctionne non comme une centrale de référencement, mais comme une centrale d'achat, les remontées d'information sont délicates à assurer. Selon les cas, l'achat groupé peut donc être au cœur de la stratégie ou simple facteur de fidélisation.

*Deuxième génération : risques et opportunités, une stratégie de PME entre contraintes et positionnement stratégique*

Le deuxième âge renvoie à une motivation d'un autre ordre, impliquant davantage les PME. Ce type de groupement, réseau de PME, n'a pas comme finalité de créer une agence puisque les adhérents possèdent déjà ses attributs. L'enjeu est de créer un réseau. Ce réseau a généralement d'abord été vu comme la possibilité de bénéficier d'un maillage territorial dans une logique commerciale d'offre de capacité, puis, pour certains, dans une logique d'offre de service. Dans les deux cas, c'est la fluidité et continuité requises par les chargeurs qui sont visées, mais la cible commerciale est différente dans son attention au couple coût/service. Ces entreprises, avec une agence ou deux, n'ont pas les moyens de leur survie, et le réseau apporte des bénéfices notamment sur la question clé du fret retour. La gestion des retours à vide rend critique la notion de SICLE (Système d'Information et de Communication Logistique d'Entreprise)<sup>12</sup>.

Les Bureaux Régionaux de Fret (BRF), créés en 1961 et chargés d'enregistrer et de proposer aux transporteurs les offres de fret émanant des commissionnaires de transport, avaient pour mission dans ce rapprochement offre/demande (appairage) de faciliter le retour en charge des véhicules vers leur région d'origine. La fin de l'obligation de déclaration et de remise de fret par les commissionnaires depuis le 21 juin 1989 et les difficultés financières qui en ont résulté ont conduit à la suppression des BRF en mars 1990. Ils furent remplacés par une bourse de fret télématique uniquement accessible par Minitel (Cnft) qui a connu des heurs divers jusqu'en 1996, jusqu'à ce que le site Lamy créé en collaboration avec les syndicats professionnels ne prenne complètement le relais. D'autres services logiciels (3616 Logifret) ou Internet proposent également des offres de fret. Cependant ces bourses de fret, ne sont pas

---

<sup>12</sup> Modèle conceptuel introduit en 1992 par Nathalie Fabbe-Costes

toujours jugées suffisantes ou satisfaisantes et le réseau apporte des solutions plus solides en termes de sécurité, de prix, de fiabilité dans un cadre régional, national voire européen.

Dans cette famille de groupements, on a également des coopératives, la plus connue étant ASTRE, mais des coopératives loi de 1947 et non plus loi de 1983 comme les coopératives d'artisans.

Parmi les motivations des PME pour ce type de groupement, on relève une prise en compte du marché pour s'adapter à :

- 1) L'évolution de la profession, celle-ci incitant à la concentration et à l'émergence de grands groupes rompus à la concurrence.
- 2) L'ouverture des frontières, celle-ci élargissant le champ des compétences et les besoins du marché.
- 3) en bénéficiant de la souplesse des PME-PMI, grâce à un partage et une gestion coordonnée de l'information. Cette souplesse permet aux PME d'être mieux à même d'apporter une réponse adaptée aux préoccupations des chargeurs.

Ce type de coopératives ou de groupements a actuellement peu de liens avec Unicooptrans. Constitués en général plus récemment, ils se considèrent comme étant d'une autre catégorie que les membres d'Unicooptrans à dominante artisanale, et mettent en avant leur choix d'entreprises sélectionnées pour leur potentiel. Par exemple, une coopérative d'artisans ne peut pas adhérer à ASTRE. Ils ont aussi un rapport différent au syndicalisme avec une nette prise de distance par rapport aux finalités, commerciale pour les coopératives, plus politique pour le syndicat. De ce fait, les groupements de PME sont dispersés sans lieu de concertation ni d'échange d'expériences. A partir des quelques uns qui adhèrent à Unicooptrans, et à la faveur d'évolutions législatives récentes (extension en 2005 de la loi de 1983 aux coopératives de PME), la conjoncture est peut-être favorable à un rassemblement.

Ces groupements de deuxième âge ont deux origines. D'une part, ils peuvent répondre à une initiative des chargeurs, qui ont poussé les entreprises à s'organiser pour réduire le nombre d'interlocuteurs, améliorer l'efficacité de l'organisation transport et logistique et s'assurer d'une meilleure solidité financière de leurs partenaires comme on l'a vu précédemment. D'autre part, ces groupements ont pu naître des initiatives propres des adhérents. Pour ce deuxième âge des groupements, il s'agit :

- d'abord de répondre à un marché qui requiert une taille critique ; ajoutons que selon l'existence ou non d'une cellule commerciale commune, chargée de répondre aux appels d'offre clients, on peut parler d'intégration partielle. Cette cellule commerciale commune est souvent perçue comme nécessaire tant pour répondre aux exigences du chargeur que pour répondre au phénomène de concentration des chargeurs auquel correspondent des marchés de plus en plus importants.
- parallèlement, les fonctions de groupement d'achats classiques (ou de premier âge) sont bien sûr assumées,
- parmi les moyens d'organisation indispensables au groupement, on constate des formes variées de mise en commun de l'information, avec des systèmes d'information plus ou moins développés au sein du groupement, visant à favoriser la collaboration tant au niveau de l'exploitation quotidienne que de développement de l'activité ou de la gestion des achats,
- par ailleurs, le groupement est un lieu stratégique, sorte de *think tank*, lieu de formation, d'échanges entre professionnels, de consulting interne, de mise en commun

de projets d'amélioration technique des matériels d'exploitation (carrosserie, véhicules), etc.. En cela, le groupement, même initié par un chargeur, est très différent d'une cellule d'optimisation des transports animée par le chargeur pour assurer une partie des fonctions du groupement, dans la coordination et l'optimisation du plan de transport.

Il est à noter que la forme groupement n'est pas forcément celle qui est la plus acceptable par les prestataires, soit parce que la maturité de leur développement ne leur permet pas d'envisager aisément une gestion collaborative, soit parce que ces prestataires souhaitent garder un contact direct avec leur client. En effet, certains craignent de perdre la maîtrise de leur activité, tant la maîtrise organisationnelle que la maîtrise technique d'exploitation, en acceptant un élément d'intermédiation. Cette crainte est d'autant plus forte que la prestation demandée représente une part non négligeable de l'activité des prestataires et c'est probablement un des éléments de compréhension de la moindre contribution du groupement de PME à l'activité de ses adhérents. Du point de vue des chargeurs également, le regroupement peut être non pertinent notamment quand la zone de chalandise à couvrir est très étendue, avec des flux insuffisants pour permettre une offre de prestation économiquement acceptable.

### *Types de groupements dans une chaîne logistique*

Au-delà de ce dualisme historique, une approche par la chaîne de valeur amène à distinguer plusieurs types de groupements. Dans une chaîne logistique, l'approche bout en bout (porte-à-porte, voire shelf to shelf) par un prestataire unique, coûte cher et n'est pas systématiquement garantie d'optimisation, notamment pour des transports à très longue distance, notamment les transports internationaux. En effet, si chaque prestataire peut avoir une palette de compétences en portefeuille, il est rare qu'il les aient toutes, et encore plus rare qu'il soit le meilleur sur chaque segment de prestation, sur l'ensemble des territoires à couvrir. Les chargeurs ne souhaitent donc plus, après l'avoir un temps espéré, élaborer des appels d'offres globaux (parfois mondiaux) pour trouver un prestataire unique. Le besoin d'harmonisation et de fluidité de la chaîne logistique est essentiel, mais les chargeurs semblent avoir acquis une maturité qui leur permet pour des flux infra-continentaux d'envisager la multiplicité des acteurs dans une organisation unique.

Fractionner la chaîne logistique, en multipliant les intervenants, ne paraît pas non plus rationnel et efficace, tant que les coûts de transaction et de coordination sont trop élevés et le risque associé à un défaut de coordination trop important. Pour autant, nombre de chargeurs ne jugent pas opportun de voir davantage se concentrer le secteur de la prestation, soit parce qu'ils craignent pour l'évolution des prix, soit parce qu'ils estiment que l'activité transport requérant un management de proximité particulièrement efficace, les grands prestataires ne soient pas à même de leur apporter ce service. Les problématiques liées au vol de marchandises devenant particulièrement aiguës, les chargeurs sont encore plus sensibles à la capacité des PME d'assurer une gestion fine de leur personnel pour éviter les dérapages.

En ce sens, le groupement de transporteurs offre au chargeur la possibilité de gérer au mieux de ses intérêts des optimums partiels complémentaires. En conséquence, le groupement permettant aux chargeurs d'avoir un service fiable, flexible, réactif et cela partout sur le territoire, y compris dans les zones peu denses, est une des réponses possibles à leur demande et une voie d'articulation possible des schémas industriels de la logistique.



Si l'on considère l'ensemble de la chaîne de valeur de la prestation logistique, on peut imaginer l'existence de divers types de groupement selon leur rôle :

- *groupement « agence » maillon amont/aval et commercial (transporteurs)*

Ce groupement existe et fait partie du périmètre de notre étude.

- *groupement d'employeurs pour du personnel transport et logistique*<sup>13</sup>

Ce type de groupement a connu un développement qui pourrait s'accroître, notamment en périphérie des grandes agglomérations, ou au contraire en zone peu dense, pour fournir des pistes d'amélioration de la gestion d'un personnel instable, ou rare, ou à fidéliser, ou encore pour bénéficier de la flexibilité nécessaire notamment en cas de fortes variations saisonnières. Ce type de groupement, très intéressant du point de vue du fonctionnement de notre secteur et offrant probablement des perspectives quand la pénurie, réelle ou relative de la main d'œuvre logistique se fait sentir, ne fait pas partie de notre périmètre d'étude.

- *groupement de prestataires logistiques (entrepôts)*

Le groupement d'entreprises d'origine entrepositaires semble peu fréquent et récent, peut-être parce qu'il ne correspond pas à un besoin au moins tant que les exigences d'intégration dans les systèmes de gestion et de pilotage de la supply chain du chargeur ou les besoins de traçabilité intégrale des chargeurs ne sont pas très fortes. Par contre, l'évolution classique du prestataire strictement transport, vers des prestations transport et logistique combinées est également constatée chez certains groupements de PME transport. Certains de ces groupements ont fait partie de notre périmètre d'étude.

- *groupement d'administration de la chaîne (système d'information)*

Si cette fonction correspond très évidemment à un besoin, recourir à un groupement de prestataires pour l'assumer est quasiment antinomique de sa mission. La coordination suppose l'unicité de l'acteur et une tendance serait plutôt à retirer cette fonction de pilotage de la chaîne logistique pour la confier à un 4PL (*Fourth Party Logistics*), ou à un prestataire ou place de marché collaborative pour un accès en mode ASP (*Application Service Provider*) (FAH, Fournisseur d'Applications Hébergées, ou fournisseur de services applicatifs)<sup>14</sup>, qu'à la confier à un groupement de prestataires classiques (3PL). Ce type de groupement n'a pas actuellement de pertinence.

---

<sup>13</sup> Le groupement d'employeurs est une association loi 1901 de sociétés ou de personnes individuelles créée dans le but exclusif (et non lucratif) de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés au groupement par un contrat de travail. Le groupement d'employeurs prend aussi en charge la formation de ses salariés. Les employeurs sont généralement de petites ou moyennes entreprises commerciales, artisanales ou agricoles comptant 300 salariés au plus. Elles appartiennent en principe à la même convention collective. Dans le cas inverse, elles doivent choisir la convention qui s'appliquera au salarié selon cette formule.

<sup>14</sup> Société qui met à disposition des services applicatifs (logiciels) sur ses propres serveurs afin de les louer (généralement par un paiement à la consommation) à ses clients *via* le réseau Internet ou une ligne privée, ce qui leur évite d'acheter des applications ou des services tels qu'enchères, appels d'offres ou fichiers (base de données cartographiques régulièrement mises à jour, calcul d'itinéraires, etc.). De plus en plus, l'ASP assure l'hébergement, la gestion et de la maintenance de sites clients sur son propre site. Par extension, l'ASP recouvre le marché des services logiciels loués en ligne, utilisés seuls ou en lien avec des applicatifs existants dans l'entreprise. Ils sont particulièrement destinés aux PME-PMI afin de limiter les coûts des services informatiques.

- *groupement d'achats*

Le groupement d'achat est un des vecteurs fréquents de regroupement. S'agissant du secteur transport et logistique, le groupement le plus connu en la matière est UCT (Union des Coopératives de Transporteurs), mais son impact, comme celui d'autres moins connus, ne semblent pas être majeurs peut-être en raison même des caractéristiques d'activités en réseau. L'exemple des négociations avec les sociétés d'autoroutes françaises est une autre illustration de la difficile pertinence des groupements en matière d'achats, puisque les négociations pour la carte CAPLIS (Carte d'Abonnement Poids Lourds Inter-Sociétés)<sup>15</sup> ont eu lieu directement avec les syndicats patronaux représentatifs du secteur. Malgré tout, cette fonction achat de gros existe.

On constate donc qu'il est nécessaire d'envisager la question du groupement d'entreprise d'abord sous l'aspect transport (déplacement de marchandises et intégration de ce flux dans la chaîne logistique, il s'agit donc bien de transport et non pas de simple traction), puis éventuellement logistique (manutention, stockage, mais aussi intégration de cette prestation et soutien logistique intégré à la chaîne de flux physiques dans la chaîne logistique) bien que cela ne concerne pas la totalité des groupements de prestataires existant. En effet, lorsque les chargeurs pensent « groupement », c'est très généralement pour optimiser une prestation transport. Ils peuvent bien sûr être amenés à examiner une offre plus globale faite par un groupement, mais généralement, ils ne chercheront pas à recourir à un groupement pour ce type d'offre. Si le groupement remporte la compétition d'offre, ce sera souvent pour des raisons économiques. Cela signifie, nous semble-t-il, que le groupement a alors une stratégie d'offre offensive, dans un contexte où la qualité de l'offre existante, notamment celle des grands prestataires, est jugée satisfaisante par les chargeurs.

A l'inverse, la motivation des chargeurs à recourir à un groupement de transport, ou à stimuler un rapprochement entre acteurs, repose davantage sur un couple service/prix. Cela nous semble signifier que les chargeurs poussant au groupement d'entreprises de transport cherchent :

- \* à avoir une offre couvrant leurs besoins géographiques dans des conditions qualitatives acceptables,
- \* à ne pas faire dépendre leurs flux et leurs organisations industrielles des contraintes d'optimisation de prestataires transport et logistique au réseau intégré,
- \* à limiter la concentration sectorielle de l'offre transport, pour conserver une maîtrise de négociation tarifaire, ce qui ne les empêche pas de contractualiser, parallèlement ou partiellement selon les trafics concernés, avec de grands prestataires « pour s'assurer d'une veille technologique ».

---

<sup>15</sup> Formule d'abonnement permettant aux utilisateurs de poids lourds de classes 3 et 4 d'acquitter le péage sur l'ensemble du réseau autoroutier français avec un moyen de paiement dédié unique, de différer le règlement de leurs péages auprès des différentes sociétés d'autoroutes au mois suivant (par prélèvement automatique) ainsi que de bénéficier de remises sur le montant des péages. La carte est au nom de l'entreprise, valable un an et renouvelée automatiquement. Des réductions jusqu'au 30 % peuvent être obtenues sur le montant des péages. Afin d'établir une équité dans le mécanisme de la ristourne entre toutes les entreprises quelle que soit leur taille, un nouveau mode de calcul des remises par carte d'abonnement au lieu d'une remise globale sur le chiffre d'affaires est envisagé. Face aux difficultés de modification du calcul des ristournes, les sociétés d'autoroutes ont décidé de reporter au 1er janvier 2006 la mise en œuvre de la réforme date à laquelle doit être mis en œuvre au niveau européen le télépéage poids lourds.

## 22 – Comment crée-t-on des coopératives et groupements dans le transport ?

En 1995, le Contrat de progrès propose un plan de modernisation des transports comprenant notamment une action volontariste en faveur du regroupement d'entreprises pour « combattre l'atomisation excessive du secteur, le déséquilibre entre partenaires économiques et donc la déstabilisation du marché ». L'affaire est menée avec les moyens habituels de politiques publiques : création d'une commission, élaboration d'une circulaire, campagne de communication auprès des 35.000 entreprises de transports, association des syndicats professionnels, subventions pour la création de groupements. Cette action, conduite de 1996 à 2001, donne peu de résultats : elle facilite le passage de GIE en sociétés coopératives, la création *ex nihilo* de quelques coopératives qui n'auront pas forcément une viabilité satisfaisante (par exemple les coopératives de transport combiné de Demeco). Dans les analyses précédentes, on ne constate pas, effectivement, que la fin des années 90 ait été marquée par une forte créativité coopérative. Au contraire, l'action apparaît à contre temps par rapport au grand nombre de créations du début des années 2000.

C'est que la création de groupements obéit mal aux temporalités et au mode d'intervention des politiques publiques. Quels sont, en effet, les processus de création que nous avons constatés ?

### *Typologie des modes de création de groupement*

Le mode **traumatique** est caractéristique des situations de défaillance d'un affréteur. C'est ce qui a amené à la création de la CTLC (transports de carburants) dans les années 60. La création des coopératives de transport léger dans les années 2002-2004 s'origine dans l'effondrement du franchiseur France acheminement. Dans ces cas, les artisans sont confrontés à un risque existentiel. Le choc peut aussi venir d'un changement brutal de règles du jeu de l'affréteur défavorable aux sous-traitants. C'est ce qui s'est passé lorsque les ciments Vicat reprennent le donneur d'ordre des benniers de Dunkerque, durcissent les conditions de sous-traitance et les amènent à s'autonomiser par la création d'une coopérative. Et ne peut-on pas considérer la suppression de la TRO et l'Acte unique européen comme un traumatisme, moments où se cristallisent des angoisses collectives et qui suscitent le sursaut par la coopération ?

L'incitation extérieure peut être plus pédagogique et se manifester par un **accompagnement** vers l'autonomie d'un affréteur qui souhaite se dégager d'une relation trop étroite. Tel est le cas des Houillères de la Loire qui suscitent la création du GIE Transbennes.

La création par **imitation** est un phénomène fréquent qui peut d'ailleurs se combiner avec le mode traumatique dans le cas du transport léger : un groupe d'artisans trouve la solution en Côte d'Or et, par contagion, ce sont plusieurs dizaines de coopératives qui se créent en deux ans à partir de l'ancien réseau France acheminement. Dans le cas des coopératives de benniers de Haute-Loire et de Vendée, convergent imitation et accompagnement des coopératives Transbennes, ATB et Ablo. Il y a fréquemment une chaîne de mise en relation qui va passer de la DRE où se fait le premier contact en phase d'avant-projet à Unicooptrans qui propose un cadre juridique et une mise en relation par son réseau d'adhérents. Dans les groupements de PME, l'imitation est patente entre France Benne et ASTRE, ASTRE qui sert de modèle à de nombreux groupements jusqu'au groupement d'autocaristes Réunir. Le fait que des PME adhèrent à plusieurs réseaux en fonction de leurs métiers différents facilite ce processus. Et à l'origine même de ASTRE, il y a la proximité entre Yves Riveau, son fondateur, et Jean-

Claude Jannet, président de Système U qui représente un modèle de groupement de PME du commerce abouti. L'imitation peut donc être transversale aux secteurs économiques.

Ce dernier schéma est celui de la maturité où la mise en relation est fluide et l'ingénierie d'appui adaptée, ce qui n'est pas toujours le cas. Une coopérative de transport léger, Les artisans de la route, s'est créée dans l'isolement en 2003 et, par défaut de conception, a été conduite à la liquidation en 2005, cas particulier de détournement de la structure coopérative. Surtout, on constate que les créations des années 70-80 se sont souvent faites **par étapes**, partant des formes juridiques les plus légères comme le GIE et l'association pour aller vers la société coopérative, souvent après de nombreuses années de fonctionnement. Ces formes moins impliquantes financièrement séduisent les artisans. Elles peuvent constituer une étape de la construction du projet, mais on constate aussi plusieurs difficultés : les associations et GIE ne peuvent pas accéder au statut de voiturier, et il est souvent difficile de sortir de ces statuts, comme en témoigne le cas de FLO. La modification de la loi sur les SARL qui supprime le seuil de capital nécessaire à la création et étend le nombre d'associés facilite la création d'emblée sous forme sociétaire ; on l'a vu pour les coopératives de transport léger où le capital social est souvent très bas (3.000 à 5.000 euros).

Le mode **prophétique**, le plus rare, est celui des fondateurs de modèles, que l'on va imiter ou qui vont accompagner les suivants, et qui, sans être sous la contrainte de l'urgence ni pouvoir s'appuyer sur des précédents, ont la vision des nouveaux modes d'organisation que requiert l'évolution de leur environnement. C'est Maurice Bouchet organisant les artisans pour faire face aux nouveaux besoins nés de l'évolution de la distribution ; c'est Yves Riveau rassemblant les PME en réseau national à la veille de l'Acte unique ouvrant le marché européen à la concurrence. Le rôle des fortes personnalités est soumis au paradoxe suivant : la période de l'économie administrée du transport, caractérisée par la rareté des capitaux et des autorisations administratives, était favorable aux projets collectifs qui facilitaient le contournement de ces obstacles ; et en même temps, la pression de l'environnement sollicitait peu ces projets. Dans un contexte libéral, les entrepreneurs trouvent plus facilement les moyens de leurs projets et se détourneraient de l'action collective pourtant devenue plus urgente.

*Existe-t-il un processus idéal pour la création d'un groupement ?*

Au regard de ce constat empirique, on peut s'interroger sur ce que pourrait être un processus théorique de création d'un groupement.

Lorsque des entreprises s'orientent vers un regroupement, cela signifie souvent qu'elles souhaitent s'allier, donc acceptent de renoncer à une part de leur indépendance mais sans perdre leur autonomie (choix de rachat ou de fusion).

Si certains groupements ont des paliers ou des phases de transition dans l'accueil (ASTRE, Evolutrans, etc.), c'est pour permettre l'apprentissage du partenaire, mettre en évidence des synergies supplémentaires ou des oppositions stratégiques qui n'auraient jamais été révélées sans cette phase d'apprentissage, faire naître des solidarités progressives sur un champ d'activités et sur le résultat global de la société d'en face (les activités sont complémentaires mais ne se substituent pas). On peut penser que ces phases d'apprentissage individuel et collectif permettent de mieux développer la valeur du réseau.

Mais quelles que soient les modalités de création du groupement, le regroupement est l'affaire de tous, la bonne imbrication des raisons de chacun pouvant faire naître la compétence

collective probablement mieux que la situation de défense de son pré-carré, par peur des « rationalisations », alors même que le conflit arrive souvent brutalement après une démarche « modeste », avec un changement de portage de pouvoir souvent moins brutal et clair qu'on ne l'imaginerait. Le temps perdu au repli en position de défense, puis passé à gérer un conflit qui s'est enkysté, est économiquement et humainement traumatisant.

Si une situation idéale peut exister, elle passerait par l'élaboration de la stratégie commune. Son existence et son contenu conditionneront certainement en grande partie le succès (*cf.* les attermoissements autour de REV, qui ont probablement conduit au rachat de la Savam par Norbert Dentressangle).

Pour qu'un groupement réussisse, il faut que sa naissance ait correspondu à une logique « indéracinable ». Le regroupement ne peut pas être dicté par des impératifs conjoncturels, ni être susceptible d'être remis en cause si quelques paramètres caractéristiques de la situation changeaient. Il faut que le besoin soit fort, bien identifié et bien accepté pour que l'on puisse courir le risque de l'alliance. Le partenaire doit apparaître complémentaire sous un grand nombre d'aspects majeurs si l'on veut que l'alliance ou le regroupement réussisse. Les bénéfices que l'on tirera de l'opération doivent être multiples, pour que la décision prise résiste aux aléas de la conjoncture, que le regroupement aide à résister aux difficultés et ne devienne pas lui-même un cauchemar.

Il serait donc vain de croire que l'on peut proposer les outils "en supermarché". Il y a des étapes dans la maturité logistique des entreprises (qui ne sont pas toujours liées à leur taille, à leur secteur ou à l'étendue de leur marché). Les caractéristiques des entreprises qui sont prêtes à une gestion collaborative sont en effet essentielles dans le succès des groupements.

Pour essayer de formaliser les caractéristiques de processus de création d'un groupement de PME, on peut invoquer les étapes du modèle développé par Yvon Gasse (1997)<sup>16</sup>.

#### 1) L'étape du démarrage/survie

Dans l'échantillon de Gasse, la plupart des entreprises à cette étape sont des entreprises possédant un produit unique, dont le marché est local, limité. La structure organisationnelle avait tendance à être informelle, la planification ne s'étend pas au-delà d'un horizon d'un an et le plan d'affaires reste le principal outil de gestion.

#### 2) Première étape de croissance

La gestion des entreprises à cette étape est centralisée et le plan financier devient un important outil de gestion. Certaines procédures semi-formelles sont introduites, mais le style de gestion reste surtout axé sur l'entrepreneursip. Une croissance géographique ou commerciale peut être envisagée.

#### 3) Expansion/Transition

La structure organisationnelle est plus fonctionnelle, articulée autour des produits ou des marchés. Saisir des occasions stratégiques et conserver le contrôle, la motivation et l'engagement constituent les principales préoccupations des entrepreneurs.

#### 4) Maturité/Administration rationnelle

Cette étape se caractérise par des procédures plus formelles et par une stratégie de marché axée sur la différenciation des produits/services ainsi que sur la combinaison des produits/services. La structure est décentralisée et les entrepreneurs consacrent plus de temps

---

<sup>16</sup> Directeur du Centre d'entrepreneuriat et des PME, à l'Université Laval (Québec).

à la prise de décisions stratégique et moins de temps aux activités quotidiennes. Le maintien et la défense de sa position sur le marché est un objectif majeur. La préoccupation relative à la productivité se traduit par des dépenses relatives à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction du coût du produit. Cette étape est celle qui permet d'envisager l'alliance de façon idéale.

Au regard des groupements analysés, nous retenons que les étapes d'une démarche « idéale » sont :

- 1) Réflexion stratégique quant aux objectifs
- 2) Examen des partenaires possibles
- 3) Approfondissement du scénario
  - a) échanges de services, puissance du groupe
  - b) constitution d'une puissance nouvelle (sans qu'il y ait joint-venture) (mais autre conception du groupement : rôle de la structure centrale, comme centre de profit et pas seulement centre de coûts), à laquelle chacun apporte des éléments et qui pourrait devenir un concurrent des leaders. Cette représentation en « triangulaire » est un outil de réflexion pratique qui permet d'identifier très clairement ce que chacun apporte à la coopération et ce qu'il en retire.
- 4) Il faut aussi positionner les entités juridiques (et le choix du statut est très important), les marchés, les apports respectifs et tous les flux échangés.

Mais les questions sont encore plus nombreuses ensuite : qui possédera exactement quoi, le groupement aura-t-il les systèmes complexes (bourse de fret, achats groupés, ...) l'exploitation simple restant chez les adhérents, qui vendra quoi, concernant les produits spécifiques à chacun, comment seront-ils commercialisés, à quel prix un adhérent passera-t-il commande d'une étude de marché ou d'ingénierie auprès du groupement, cela sera-t-il possible, comment les éléments de maîtrise d'œuvre du groupement seront-ils rémunérés, où doivent être les marges, de quoi avons nous besoin, que pouvons nous apporter, où mettons-nous les frontières de l'alliance envisagée : qu'en attendons-nous, qu'est-on prêt à mettre en jeu, etc. ?

Le problème de la rémunération des apports (ou le combien je gagne ? ) est une question que tout responsable d'entreprise a en tête. C'est la grande faiblesse apparente des groupements. S'il n'y a pas de filiale, il n'y aura pas de « dividendes » la plupart du temps, en tout cas jamais sous forme de « dividende ». La culture « agricole » de beaucoup de responsables de PME est alors en délicatesse...

Ces observations sur la création de groupements montrent combien il est difficile de conduire une action volontariste externe. Les processus sont inductifs, progressifs ou brutaux, mais il est toujours difficile de faire coïncider le moment de l'action publique et celui de la maturation des projets. La politique industrielle de structuration de la branche n'a pas plus d'avenir que la politique du contrôle administratif du marché. Par contre, des politiques de régulation plus ciblées, par exemple dans le transport léger où se posent des problèmes particuliers dans le domaine social et de l'aménagement (circulation urbaine, desserte des zones rurales) pourrait utilement s'appuyer sur l'organisation coopérative.

Si le groupement apparaît comme une des formes pertinentes d'organisation au sein du secteur transport et si les groupements peuvent être aidés, c'est généralement de la même façon que les PME-PMI : aide à la compréhension et à l'appréhension d'un environnement juridique de

plus en plus complexe et aux conséquences administratives de plus en plus lourdes, aide à la rédaction de cahier des charges, aide au développement de la qualité, aide aux financements des investissements TIC...

### *Statut coopératif et autres statuts*

Les groupements de transporteurs sont nés dans une période où le statut de coopérative d'entreprise s'était clarifié dans le cadre de la loi de 1947 portant sur l'organisation générale de la coopération. Ils se sont consolidés dans ce statut après que le décret de 1963 ait reconnu aux coopératives de transporteurs le statut de voiturier. Ensuite, la loi de 1983 sur les coopératives artisanales, fiscalement avantageuse, a eu un effet d'attraction sur les groupements d'artisans transporteurs. On a vu que les groupements de benniers dans les années 80-90, les groupements de transport express dans les années 2000 ont massivement adopté le statut de S.A. ou SARL coopérative Loi de 1983. C'est même le cas de la coopérative de PME France Benne. Parmi les groupements adhérents d'Unicooptrans, 60 % sont des S.A. ou SARL coopératives de la loi de 1983. Il reste que des groupements se sont créés pendant toute cette période, continuent de se créer et de se développer sous forme d'association, de GIE, ou de sociétés de capitaux classiques. On oppose ainsi volontiers les groupements d'artisans pour qui la coopérative serait une forme bien adaptée aux groupements de PME pour qui la S.A. classique ou la SAS serait plus pertinente. Les conseillers juridiques les orientent d'ailleurs volontiers vers ce choix sans qu'il y ait de véritable débat parmi les intéressés. Il faut dire aussi que le mot même de coopérative produit souvent un effet de répulsion et que beaucoup, nous l'avons vérifié, ignorent même que c'est une forme de société commerciale.

Pourtant, les études de cas que nous avons ébauchées sur Demeco et ASTRE montrent combien le statut juridique pèse sur l'évolution des groupements de PME. Dans le premier cas, la S.A. classique, vécue pendant une longue période comme un cadre d'action égalitaire, n'entrave en rien le processus de concentration interne qui aboutit à une prise de pouvoir d'un actionnaire devenu majoritaire. Dans le second cas, les sociétés filiales sont hébergées dans une société distincte de la coopérative tête de réseau où l'égalité des adhérents reste garantie. Les groupements de PME qui se sont multipliés dans la période 1992-2000 sont marqués par la volonté d'associer des entreprises de relativement petite taille (moins de 100 camions), dans un réflexe de défense face à la concentration du transport. La forme coopérative apparaît comme la plus adaptée pour garantir à terme la pérennité de la finalité de ces groupements, alors que l'expérience du groupement sous forme de société classique montre qu'il peut alors être instrumentalisé contre cette finalité. L'extension du nombre possible d'associés des SARL à cent devrait faciliter le choix de cette formule coopérative au détriment des SAS perçues comme moins lourde de fonctionnement que les S.A. coopératives. Les groupements de PME, et plus encore d'artisans, dépassent rarement le nombre de 100.

Pourtant, on a vu que des groupements abandonnent le statut coopératif, signifiant par là certaines limites. C'est le cas dans les situations de crise financière lorsqu'il s'agit de faire appel à des apporteurs de capitaux extérieurs (La Flèche), mais aussi lorsque des têtes de réseaux génèrent un développement commercial que les adhérents ne peuvent pas absorber (Allo fret). Les coopératives ne peuvent, au-delà d'une tolérance limitée, commissionner que leurs adhérents. Ce qui constitue la garantie que la tête de réseau ne développera pas son activité en dehors des finalités de ses adhérents devient alors une limite de son potentiel de développement, peut-être préjudiciable à l'ensemble. Le cas du groupe ASTRE, avec la création parallèle à la coopérative d'autres sociétés de capitaux classiques, illustre une autre

situation : ASTRE a repris, dans des circonstances exceptionnelles, mais ce pouvait être aussi l'amorce d'une politique plus large, l'entreprise d'un adhérent après un accident. L'impossibilité pour une coopérative d'user librement de son patrimoine l'a obligée à passer par une société constituée parallèlement à la coopérative ASTRE. Comme dans d'autres groupes coopératifs du commerce et de l'agriculture, leur engagement dans des actions de type holding financier nécessite la création de sociétés de capitaux contournant les contraintes de limitation d'objet des coopératives.

### *Les moyens de la coopération ou les coulisses des alliances*

Différents outils facilitent le nouveau mode de travail en groupement, la création de valeur ajoutée et l'émergence de la compétence collective. "Mon concurrent n'est pas mon ennemi, mais plutôt mon partenaire" (Astre). De plus en plus d'entreprises semblent avoir adopté cette devise. Quel que soit le statut des groupement, ces "PME en réseau" s'appuient sur les nouvelles technologies pour travailler ensemble, et mieux répondre aux exigences des clients.

Pour améliorer l'offre clients, on constate que de nombreux groupements misent sur le réseau, voire la combinaison de leurs réseaux (mise en résonance des plates-formes ou hubs ou stocks centraux, amélioration de la synchronisation, rationalisation des plans de transport et diminution des doublons pour mieux utiliser les moyens). La forme la plus aboutie en est la pratique du partage du transport.

Pour améliorer l'efficacité commerciale, ces groupements s'appuient parfois sur de meilleurs affichages Web-EDI pour améliorer la qualité des ventes, grâce aux correspondances on-line induites par les partages de transport, en bénéficiant d'un réseau de distribution étendu et de la puissance combinée des alliés dans les négociations commerciales (contrats firmes au nom de ASTRE par exemple)

Bien entendu, la coopération peut être étendue à d'autres domaines, tels les achats communs, les échanges d'infos commerciales si la réglementation l'autorise, du transfert technologiques (ex : programme d'optimisation, systèmes d'information et d'aide à la décision, etc.), une recherche marketing conjointe (nouveaux produits, communication et image commerciales)

<b>Echange d'informations professionnelles et générales</b>	<b>Système d'information commun (outils informatiques)</b>	<b>Mise en commun moyens administratifs</b>	<b>Mise en commun moyens commerciaux</b>	<b>Bourse de fret privée</b>	<b>Massification des achats</b>
FLO	FLO	FLO	FLO	FLO	FLO
France Benne		France Benne	France Benne	France Benne	France Benne
ASTRE	ASTRE	ASTRE	ASTRE	ASTRE	ASTRE
Axcial		Axcial		Axcial	Axcial
TEM	TEM	TEM		TEM	
Evolutrans	Evolutrans	Evolutrans		Evolutrans	Evolutrans
Demeco	Demeco	Demeco	Demeco	Demeco	Demeco
Eurovrac	Eurovrac	Eurovrac	Eurovrac	Eurovrac	Eurovrac
Euro Volume	Euro Volume	Euro Volume	Euro Volume	Euro Volume	Euro Volume
LTB		LTB	LTB	LTB	LTB
Gentlemen déménagement	Gentlemen déménagement	Gentlemen déménagement	Gentlemen déménagement	Gentlemen déménagement	Gentlemen déménagement
TDI		TDI		TDI	TDI
Ablo		Ablo	Ablo	Ablo	Ablo



### 23. Efficience et efficacité des coopératives et groupements

Les groupements, et plus particulièrement les coopératives, offrent une réponse aux objectifs de leurs promoteurs, dont la pertinence peut être appréciée globalement par les considérations précédentes : les coopératives et groupements ont connu un développement notable dans la phase de libéralisation du transport, ils participent significativement à la structuration de l'offre dans le déménagement, le transport léger de proximité, le transport général de marchandises, certains espaces régionaux. La forme coopérative apparaît la plus pertinente pour atteindre l'objectif de pérennisation de l'indépendance. Pour avancer dans le jugement de leur efficience et de leur efficacité, il faudrait aller au-delà de l'enquête rapide à laquelle nous nous sommes livrés. Cependant, on peut en tirer quelques idées générales que pourraient confirmer des études monographiques approfondies de coopératives et groupements<sup>17</sup>.

#### *L'efficience du modèle coopératif*

C'est en termes d'efficience, c'est-à-dire du meilleur résultat au moindre coût que le modèle apparaît le plus convaincant. Elle peut être appréciée par l'indicateur du coût de la superstructure de coopération : dans les coopératives de benniers, elle va de 4 à 10 % selon l'étendue des services rendus ; dans les coopératives de transport léger, de 10 à 13 % ; chez ASTRE, le taux de commissions est de 5/7 %. Dans tous les cas, on est au-dessous, parfois très nettement, du taux des affréteurs qui sont généralement de l'ordre de 15 à 25 %. A condition de marché égale, la part de valeur ajoutée qui va aux entreprises groupées est donc supérieure à ce que des artisans ou petites PME obtiendraient dans la sous-traitance.

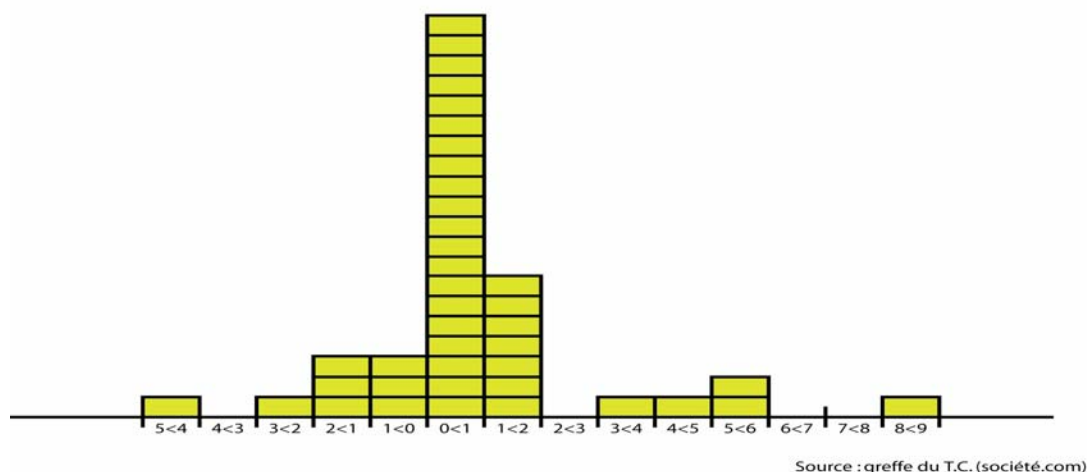
Le problème est que cette efficience est souvent obtenue au prix d'un financement insuffisant des fonctions de la tête de réseau, avec sous rémunérations des fonctions de direction et d'animation et un sous-investissement commercial et technique. La plupart des coopératives d'artisans n'ont pas de service commercial, ce qui tend à les lier excessivement à quelques chargeurs. Très peu ont un directeur salarié. Les gérants, présidents et administrateurs fonctionnels sont souvent mal rémunérés.

L'indicateur du résultat net des coopératives résume leur situation économique. Le tableau suivant montre que le résultat net est le plus souvent inférieur à 1 % du chiffre d'affaires. Seules quelques coopératives et groupements affichent une forte rentabilité ; la coopérative d'achat **Ecotrans**, avec plus de 8 %, **Vallée de la Seine express**, **Demeco**, avec plus de 5 %. Les coopératives, loi de 1983, très majoritaires dans cet échantillon, pourtant donc exonérées de l'impôt sur le bénéfice des sociétés, génèrent plus de ressources à même de financer leur développement. La préférence pour l'adhérent est manifeste.

---

<sup>17</sup> « Etude d'expérimentation du groupement d'entreprises » Samarcande, pour ORT Poitou-Charentes, 2003 apporte de nombreuses observations sur les groupements de PME ;

### Résultat net sur chiffre d'affaires des coopératives en 2003 (en %)



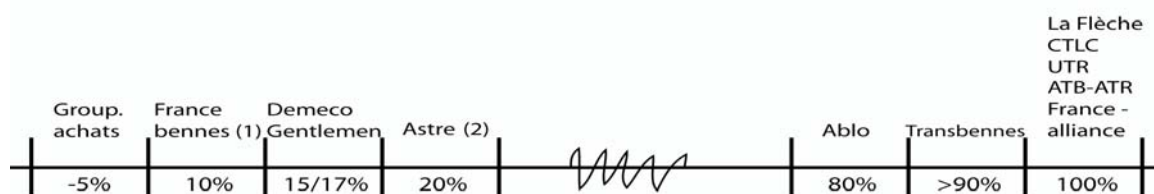
Ces attitudes illustrent les tendances malthusiennes de beaucoup de coopératives d'artisans (et peut-être de PME ?) où les adhérents, souvent sans successeur, privilégient l'obtention de bénéfices à court terme sur le développement à long terme. Elles s'expliquent aussi par les difficultés de gestion de la croissance des quelques coopératives qui ont suivi cette voie. L'insuffisance des fonds propres, la mauvaise maîtrise des coûts à partir d'un certain niveau de développement (liée aux problèmes de management et à l'insuffisance des outils technique de gestion) peuvent aboutir à la situation de La Flèche. Il y a donc une sorte de difficulté intrinsèque aux coopératives à trouver un point d'équilibre entre une efficacité remarquable mais contrainte dans des limites étroites de développement, et la croissance non maîtrisée.

#### *L'efficacité au défi des problèmes structurels de la coopération.*

On pourrait définir l'efficacité comme la capacité à préserver la finalité des coopératives, c'est-à-dire la permanence et l'indépendance de leurs adhérents, dans un contexte de contraintes générales du secteur transport : concentration des chargeurs, concurrence de groupes intégrés offrant des prestations globales, etc.

A cet égard, les deux types de groupements rencontrés, groupements intégrés d'origine artisanale et réseaux de PME rencontrent des difficultés structurelles qui tiennent aux tendances centripètes des premiers, centrifuges des seconds.

### Part du chiffre d'affaires généré par le groupement



(1) d'après étude Samarcande

(2) jusqu'à 36% d'après Samarcande

Ce tableau positionne, outre les groupements d'achat, les coopératives d'origine artisanale dont le chiffre d'affaires absorbe tendanciellement la totalité de l'activité de leurs adhérents et les groupements de PME dont l'estimation de la part du chiffre d'affaires générée auprès de leurs adhérents comprend l'activité commerciale propre à la tête de réseau et l'estimation de l'activité induite par la bourse de prêt. Pour ces derniers, l'estimation n'a pu être obtenue que pour quelques uns, mais la fourchette de 10 à 20 % semble raisonnable.

Les coopératives d'artisans se sont fondées à l'origine par la mise en commun des titres de transport détenus par leurs associés. Le statut de voiturier leur permet de conclure directement les contrats de transport et de répondre du service rendu, ce qui se traduit par une coordination étroite de l'activité des associés. On a vu, dans le cas de La Flèche, que la logique de l'intégration coopérative peut aller jusqu'à l'emploi direct des chauffeurs, formellement mis à disposition des coopérateurs. Il y a peu d'exemples dans l'univers de la coopération d'entreprise qui aillent aussi loin dans l'intégration. Des coopératives artisanales de construction peuvent intégrer une part dominante des activités de commercialisation, de production et d'achat de leurs adhérents, mais elle n'est jamais totale et il n'y a pas d'exemple de gestion directe du personnel de production. Le cas des coopérateurs intégrés de la production agricole hors sol se rapprochant peut-être encore plus de ce modèle, et il a souvent été contesté par certaines organisations agricoles. On voit bien en effet le risque que la finalité de préservation de l'indépendance des coopérateurs soit altérée par un système qui les prive de l'exercice direct de la plupart des fonctions de chef d'entreprise. Ils les retrouvent d'une certaine manière par leur participation à la gestion d'entités qui restent généralement de petite taille, mais sans l'exercice des responsabilités concrètes qui caractérisent l'état de chef d'entreprise.

Les coopératives intégrées ont trouvé deux types de réponses au risque de dépérissement du caractère entrepreneurial de leurs adhérents. Le premier consiste à limiter l'intégration à l'apport d'une partie seulement de leur fonds de commerce et de leur parc de matériel. C'est le cas d'Ablo coop par exemple où les adhérents gèrent en direct autour de 20 % en moyenne de leur activité. L'autre réponse est celle de coopératives diversifiées comme ATR où des délégations de responsabilités par secteur d'activité en fonction permet à une partie au moins des coopérateurs d'exercer une compétence partagée d'entrepreneur.

Les groupements de PME vivent le problème inverse d'une difficulté à convaincre leurs adhérents des vertus de l'intégration. Les bourses de fret ont été conçues en général avec des mécanismes de pénalisation de ceux qui présentent une balance négative. Les difficultés sont plus aiguës lorsqu'il s'agit de créer et développer un service commercial commun. Des réussites existent : ASTRE commercial est l'un des tout premiers prestataires de la grande distribution ; France Benne poursuit le développement de son service grands comptes. Par contre, des groupements comme Allo fret, Evolufrance ont abandonné la conquête commune des chargeurs. Peu de groupements se sont diversifiés directement dans des prestations logistiques, laissant plutôt (FLO) leurs adhérents s'organiser régionalement.

En générant une part limitée du chiffre d'affaires de leurs adhérents, les groupements de PME restent, on l'a déjà évoqué, des modèles d'organisation dont l'efficacité fait débat face aux entreprises intégrées.

Les deux types de coopératives et groupements sont donc engagés sur la recherche de points d'équilibre vers plus d'intégration pour les groupements de PME, moins d'intégration pour les groupements d'artisans, susceptibles de satisfaire leur double finalité de permanence et d'indépendance de leurs adhérents.

## *Les groupements de PME, alternative à la cartellisation ?*

Les dix dernières années ont été celles de l'ouverture des PME au fonctionnement en réseau. Quelques 350 participent à ceux que nous venons d'évoquer ; la plupart des groupements enregistrent des files d'attente et ont pratiquement achevé la saturation de leur espace national. Toutefois, la logique historique du maillage territorial cohabite de plus en plus avec une gestion de dossiers commerciaux, ce qui correspond au mouvement de fond de développement d'une logistique dédiée. Cette tendance ne peut que s'accroître encore car le poids de la logistique dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles et commerciales et plus encore dans leur valeur ajoutée les conduit à vouloir exercer une réelle maîtrise de l'organisation de leurs flux pour en faire un facteur de différenciation, ce qui n'est pas toujours compatible avec une gestion en réseau si elle signifie une organisation commune et partagée. Le développement des groupements est donc lui aussi conditionné par un besoin de plus de collaboratif, à l'instar de ce qui se passe partout, avec des succès divers, dans la chaîne logistique globale.

Evoquant leur rôle pour la première fois, l'étude Eurostaf 2004 sur le transport routier de marchandises situe les groupements « dans un créneau intermédiaire entre les entreprises régionales dont une part de l'activité est souvent la sous-traitance des prestations de transport sec aux grands groupes, et les groupes européens dont le réseau et les moyens permettent d'accéder à la clientèle des gros chargeurs. L'adhésion aux groupements permet finalement à ces entreprises d'échapper aux opérations de croissance externe des groupes européens en disposant des moyens de se positionner sur des schémas de transports nationaux malgré leur faible taille »<sup>18</sup>. Ils offrent donc une alternative à la concentration capitaliste.

Nous avons déjà vu que les groupements avaient des contours juridiques extrêmement divers, et que le projet collaboratif pouvait s'inscrire dans des formes d'entreprises variées : sociétés de capitaux, SARL, SA, SAS classique ou coopérative, ... Dans tous les cas, on constate que le seul projet coopératif ne suffit pas et que le GIE ou l'association loi 1901 créent des structures juridiques permettant de laisser vivre l'esprit d'entreprise, car la gouvernance est plus simple. Tout se passe comme si les acteurs créaient une structure de travail "capitalistique" et dans le même temps un encadrement éthique. Que le groupement soit centré sur l'activité transport ou que le projet soit bâti sur des activités logistiques n'a semblé-t-il pas d'influence sur l'organisation du groupement. Il semblerait que même la franchise classique ne résiste pas dans le secteur transport, les entrepreneurs de ce secteur étant peut-être plus encore que d'autres passionnément attachés à leur métier et à leur indépendance pour les artisans, à leur entreprise pour les PME.

Le modèle est-il pérennisable ? Norbert Dentressangle tenant de l'alternative intégrée écrit : « j'insiste sur la notion de réseau intégré, car je ne crois pas à la constitution de réseaux européens par adhésion de PME, un principe dont les groupes anglo-saxons de transport sont friands, mais qui démontrera rapidement ses limites. La concentration du secteur m'apparaît inéluctable »<sup>19</sup>. Peut-on dire raisonnablement que Norbert Dentressangle ne pèse « que » 4 500 moteurs face aux 5 800 de FLO ou 6 500 de ASTRE ? C'est d'autant plus difficile qu'il suffit d'une croissance externe pour que change la donne du potentiel transport<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Etude Eurostaf TRM 2004

<sup>19</sup> « Passion rouge – carnets d'un entrepreneur », Le Cherche Midi 2005, p.116

<sup>20</sup> A cet égard, le récent rachat de Venditelli par Norbert Dentressangle est tout à fait significatif et propulse le groupe ND vers les "sommets" de la capacité transport.

Mais par ailleurs, le contexte général de l'activité économique change. Entre les évolutions du mode de production vers une logique de Demand chain, ou encore de Supply chain collant mieux aux évolutions d'une demande de plus en plus aléatoire, mondialisée, imprévisible et la globalisation des marchés, aucune entreprise ne peut être à l'abri d'une réflexion sur sa stratégie et ses performances.

Les diverses formes de groupements semblent de moins en moins se heurter à la structure classique des organisations qui toutes évoluent ou cherchent à évoluer pour remettre en cause les frontières entre métiers (commercial et production, exploitation et maintenance, etc.) ou les limites jusque là bien établies entre missions d'encadrement et d'exécution et fonctions dans l'entreprise. Dans les entreprises "classiques", intégrées, le travail nécessite idéalement de plus en plus de coopération. L'idéal est très souvent loin d'être vraiment atteint, mais avec les organisations par processus ou par projet, les différences de métier, qui structuraient jusqu'alors l'entreprise, se fondent désormais dans une coopération pluridisciplinaire. La maîtrise de la flexibilité passe par l'invention de modes de fonctionnement collectifs reposant sur la complémentarité des compétences individuelles et sur le partage des compétences de régulation traditionnellement exercées par la hiérarchie. Dans ce contexte, le slogan d'un groupement phare comme ASTRE, "la puissance d'un groupe, la souplesse des PME" apparaît d'une extrême modernité.

En fait, c'est toute la culture coopérative qui est au goût du jour, dans l'entreprise intégrée, et sans que celle-ci en ait forcément conscience. En effet, imaginer des formes d'organisation plus souples, s'appuyant sur une polycompétence bien tempérée et sur l'utilisation ingénieuse des nouveaux outils de traitement de l'information nécessite l'acquisition de nouveaux savoir-faire spécifiques, mais aussi l'apprentissage de comportements adaptés : formaliser davantage pour échanger, faire passer l'information, assumer solidairement une responsabilité de plus en plus partagée sur le résultat final ...

Ce qui pourrait justifier le pronostic de Norbert Dentressangle sur les limites des réseaux de PME tient d'abord à leur difficulté historique à dépasser la fonction de bourse de fret. En effet, les adhérents restent encore souvent jaloux de leur indépendance et méfiants vis-à-vis des initiatives de la tête de réseau. Mais des progrès sont réalisés, des maturités acquises, on le constate dans le développement du pragmatisme. Il est certain que les progrès en matière de gouvernance du réseau, sont décisifs pour vérifier les performances comparées du réseau et de l'intégration capitaliste. Il est intéressant aussi de mettre en parallèle la maturation des réseaux dans le déménagement qui a en quinze ans d'avance sur ceux du transport général de marchandise. L'évolution des groupements de déménageurs montre que les deux modes de structuration ne sont pas exclusifs et que les groupements peuvent constituer un cadre d'intégration capitaliste par rachat d'adhérents.

Une autre limite et un autre risque pour les groupements tiennent à la démographie et à l'âge des chefs d'entreprises des PME. La problématique de la transmission d'entreprises est actuellement un enjeu majeur de la compétitivité et de l'activité économique de notre pays, et tout particulièrement pour le secteur transport et la vitalité économique des territoires, irrigués par les adhérents des groupements.

Pourtant, plusieurs facteurs incitent à penser que les groupements ont un bel avenir devant eux. Le premier d'entre eux est la conscience aiguë que si rien ne change, le pavillon français est mort. En attendant l'harmonisation européenne, le courage politique etc., les entreprises ne voient pas d'autres issues que de croître encore davantage dans une course à la taille critique de réseau pour les groupes déjà intégrés, ou au regroupement et à plus de solidarité mais dans

une maturité beaucoup plus grande qu'il y a peu, pour les PME comme pour les artisans. Encore faudrait-il que les PME du transport général de marchandises disposent des ressources pour la croissance externe et que les contraintes juridiques et administratives pesant sur les différentes formes de groupement n'obèrent pas cette possibilité de renouvellement du marché concurrentiel. D'autres voies sont sans doute imaginables comme le rapprochement et la fusion de groupements, voie qu'ont envisagée Demeco et Gentlemen.

Quelles que soient les difficultés réelles à une gestion collaborative et au regroupement en particulier, il est très impressionnant de constater les évolutions de mentalité en moins de cinq ans. Là où la vision des groupements et plus précisément des coopératives était le plus souvent négative et au mieux condescendante, nos enquêtes nous ont permis de constater que plus personne ne remettait en cause la nécessité de l'alliance et donc du compromis, même si développer des démarches de type gagnant-gagnant suppose de modifier ses comportements. Il est étonnant aussi de voir que si le groupement rend plus fort et aide à avoir confiance en l'avenir du transport, les adhérents de groupements ayant, en effet, globalement des discours moins radicalement pessimistes que les autres, aucun des adhérents ne renonce à se développer autant que possible et le plus possible parallèlement au groupement. Plus que jamais, l'un des enjeux des regroupements est d'être une alternative DANS l'économie de marché à la cartellisation et à la concurrence des pays "low cost" non pas une alternative A l'économie de marché.

## Conclusion

La coopération dans les transports s'est développée depuis une quarantaine d'années avec un accent mis d'abord sur le regroupement d'entreprises artisanales pour un service de proximité, puis sur les flux à grande distance pour l'industrie et la grande distribution, et, plus récemment, avec une recherche de modèles transnationaux dans le cadre européen. Les groupements d'entreprises de transport sont discrets, nombreux, de tailles et d'activités variées.

Pourquoi ce développement récent des groupements dans le secteur des transports ?

C'est le constat que de nombreuses PME indépendantes disparaissaient les unes après les autres qui a poussé les entreprises de transport à se regrouper, pour valoriser ce qu'elles connaissaient et maîtrisaient bien, le local ou régional, à condition de savoir l'articuler à un espace plus vaste, et de mieux répondre ainsi aux attentes des chargeurs tout en se donnant les moyens d'agir sur leurs coûts de production et le développement de leur expertise. Le groupement d'entreprises de transport est une voie pour éviter le «risque d'enfermement» du local. « La puissance d'un grand groupe, la souplesse d'une PME », pour reprendre le slogan d'un groupement de transporteurs, illustre bien ce besoin de gérer une double contrainte : être plusieurs pour résister et accompagner les demandes des chargeurs, rester petits pour avoir un service de qualité et beaucoup de réactivité.

Enfin, la question de la délocalisation ne concerne pas immédiatement nombre de groupements qui sont sur des marchés de proximité (Benniers, petite messagerie, autocaristes...). Mais, face aux risques du cabotage, le groupement est par contre un moyen de préserver ces marchés locaux et de niche. Dans le transport international, le plus concerné, le regroupement est précisément une forme de réponse qui explique le dynamisme des groupements de PME. On peut imaginer que des PME d'autres pays, notamment parmi les nouveaux européens, trouvent un intérêt au groupement d'entreprises du secteur afin de mieux articuler leurs réponses aux nouveaux besoins.

La question des relations entre la stratégie et la performance d'une part, les structures organisationnelles d'autre part, est apparue primordiale depuis les travaux historiques de A.D. Chandler montrant les liens entre stratégie d'entreprise et structure. Le regroupement est avant tout l'expression d'une stratégie de coopération entre des entreprises. Le regroupement dans le secteur des transports semble offrir une réponse intéressante à nombre de préoccupations des PME de transport.

Dans le même temps la plupart des entreprises sont réellement orientées vers un meilleur respect de la réglementation, ce qui bien sûr a un coût direct pour elles, même si le bénéfice social est important.

Du point de vue de l'Etat, dans sa mission de régulation du transport au sein de l'économie nationale et dans sa politique d'aménagement du territoire, et du point de vue des collectivités territoriales dans leurs préoccupations de développement économique, les PME apparaissent comme un élément essentiel du réseau d'entreprises et de la vitalité d'un territoire.

Essentielles à la réactivité des marchés, creuset d'emplois, il paraît nécessaire de faire en sorte que les petites et moyennes entreprises puissent relever les défis des mutations en cours,

contribuant ainsi au maintien d'une profession diversifiée garantissant à terme aussi bien la possibilité d'une organisation optimale des transports par les collectivités territoriales que la pérennité des mécanismes concurrentiels bénéfiques aux entreprises chargeurs.

L'Etat et les collectivités territoriales ne souhaitent pas abandonner les petites et moyennes entreprises face à l'augmentation de la pression concurrentielle. Une méconnaissance des coûts conjuguée à une incapacité à jouer sur les économies d'échelle risque pourtant d'entraîner un handicap dans la recherche de gains de productivité supplémentaires qui ne leur soit fatal. Mais, et tout particulièrement en matière de transport et logistique, une régulation nationale est difficile et devient peu à peu une exception. De plus, développer une attitude volontariste pour leurs représentants pose le problème de l'existence d'interlocuteurs dans ces petites et moyennes entreprises et de leurs capacités au triple niveau de l'expertise du système d'offre de transport, de la négociation des aides et de leur suivi.

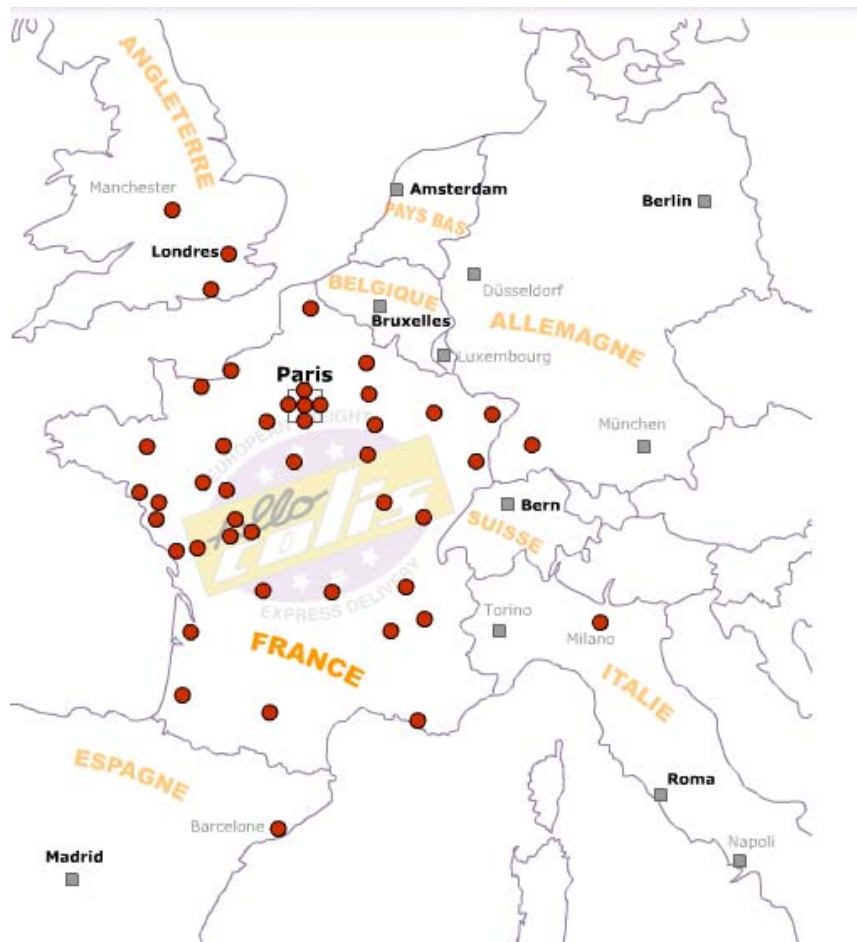


# **ANNEXES**

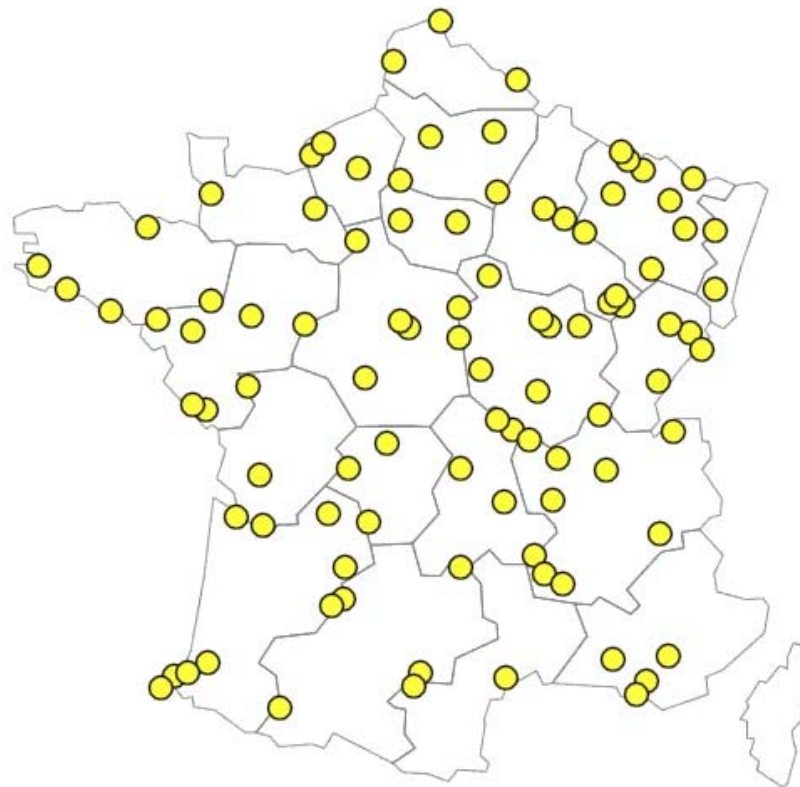
Ces annexes n'ont aucune prétention, ni à l'exactitude, ni à l'exhaustivité.

S'appuyant sur les ressources des sites Internet des groupements, elles veulent seulement sensibiliser le lecteur quant à la diversité d'inscription géographique des groupements.

## Allo Colis



## Astre



## Cotrex



## Eurocoop express

### Siège social à Sorgues

(depuis 1996)

Avenue de Gentilly

84 700 SORGUES

### Agence de Toulouse

(depuis 2001)

22, rue des pêcheurs

31 150 GAGNAC SUR GARONNE

### Agence de Marseille

(depuis 2003)

15, rue Désiré Clary

13 003 MARSEILLE

### Agence de Lyon

(depuis 2003)

8, rue Francine Fromont

69 120 VAULX EN VELIN



## Euro vrac



### **Société des Transports MATHOU**

La Plaine

12630 GAGESEXTRA ROUTE

### **Division route de la S.A.R.L. EXTRAFRUIT**

Rue des sculpteurs - Z.A. Bel Air

12000 RODEZ

### **Transports LIBOUREL**

Le Revayrol

12490 ST ROME DE CERNON

### **Transports CHAYLAC**

Zone industrielle

46130 BIARS SUR CERE

### **GARRIGUES et Fils**

Materiaux. Fuel. Transports

12240 RIEUPEYROUX

### **Transports FERRIER**

Les Alberts Montgenèvre

05100 BRIANCON

### **S.A.R.L. TRANS INTER 12**

Z.A. Bel Air

Rue des Potiers

12000 RODEZ

### **S.A.R.L. Transports CAUSSANEL**

Taurines

12120 CASSAGNES BEGONHES

### **S.A.R.L. CAMPREDON et FILS**

Nuces

12330 MARCILLAC VALLON

### **Transports ISSALY**

Route de Rodez

12390 RIGNAC

### **Transports LEGRET**

Z.I. Saint SEVERIN

28220 CLOYES SUR LE LOIR

### **Transports DE NADAI**

Conde

47350 PUYMICLAN

### **Transports RISPAL**

Comblat le Château

15800 VIC SUR CERE

### **SO.CO.PAT**

Madunhac

15220 ROANNES STE MARY

### **Transports BUROS**

Le Benquet

32240 CAXTEX D'ARMAGNAC

### **Transports SICH**

Campels

12230 MARCILLAC-VALLON

### **Transports GARCIA**

La vigne des Bois

81290 ST AFFRIQUE LES MONTAGNES

### **Transports GINESTON Gilbert**

Z.A. Les Calsades

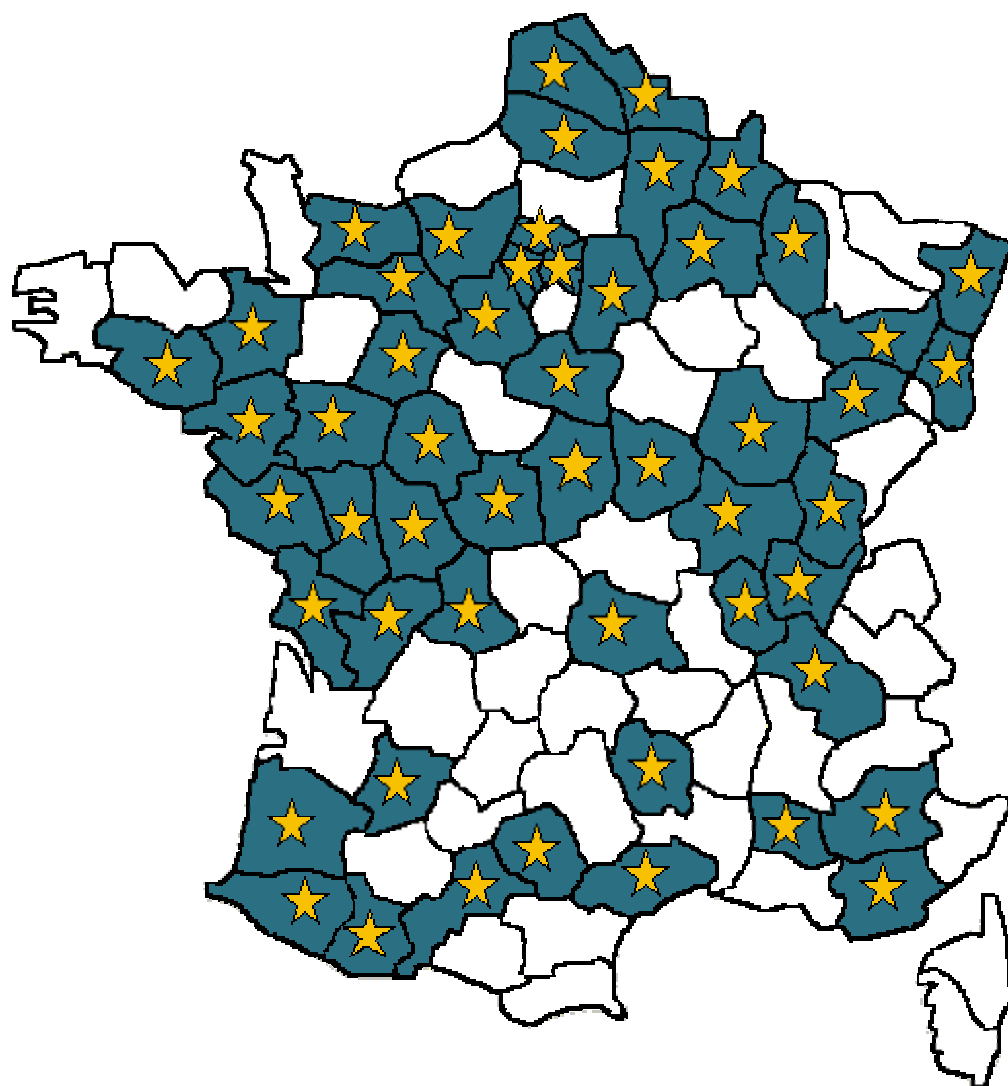
12340 BOZOULS

### **Transports JOURDAN Edmond**

Le Poumayret

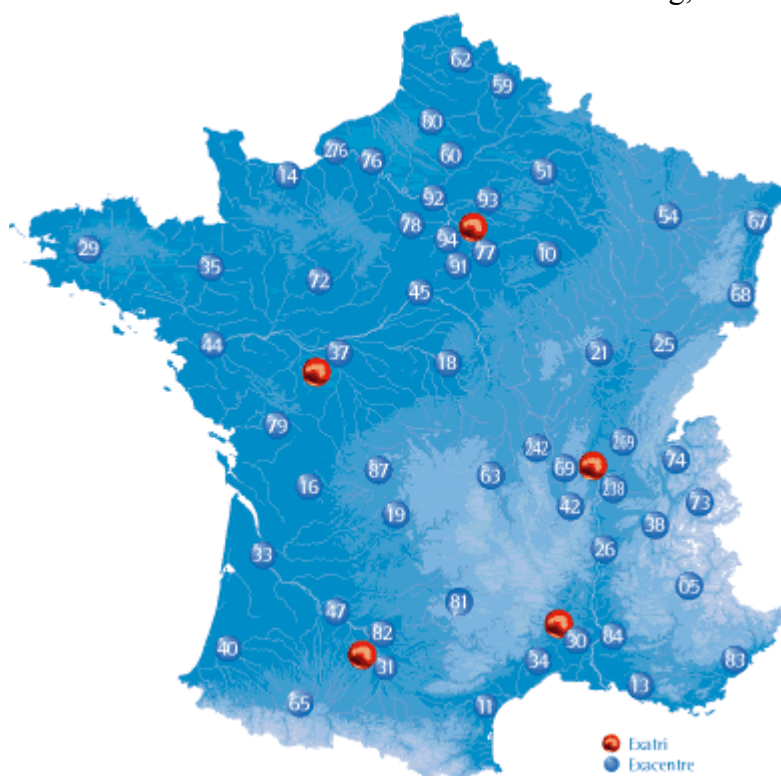
12120 SAINTE JULIETTE SUR VIAUR

## Evolutrans

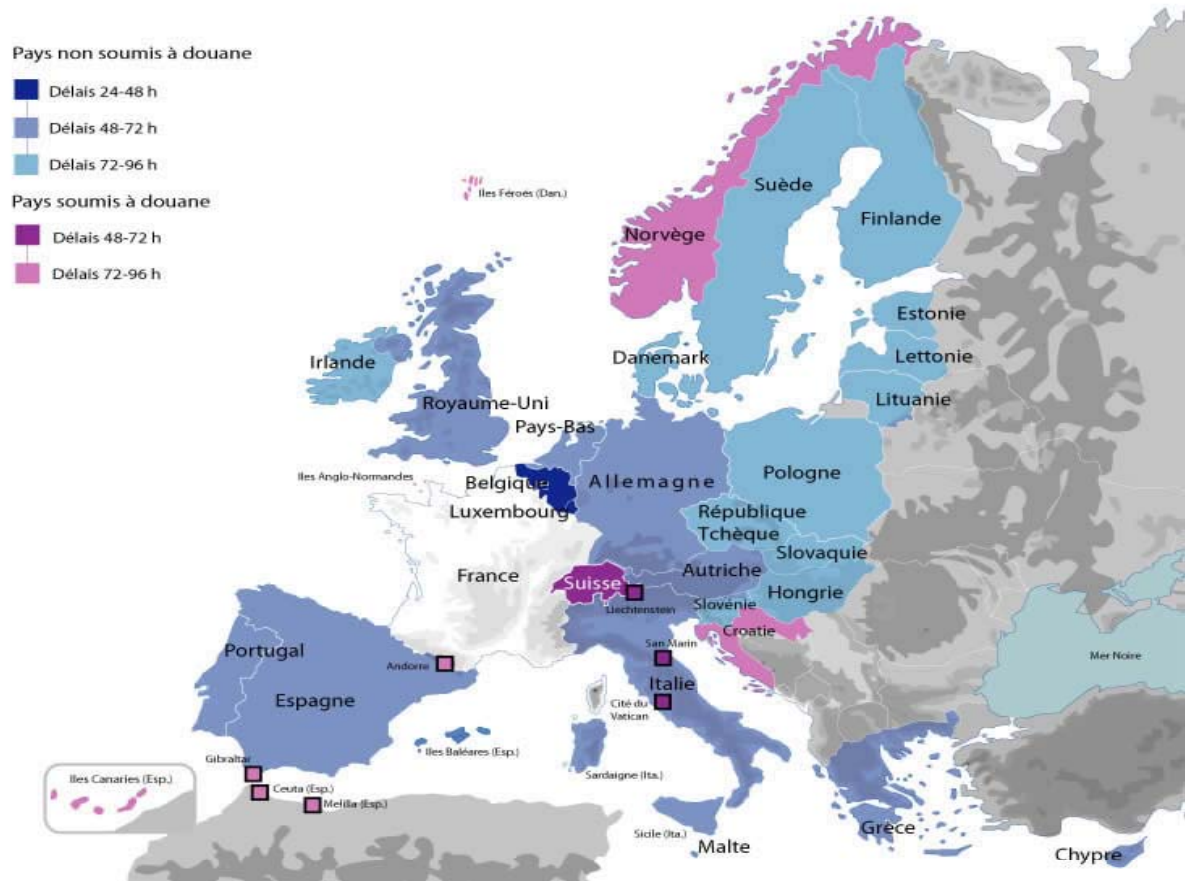


## Exapaq

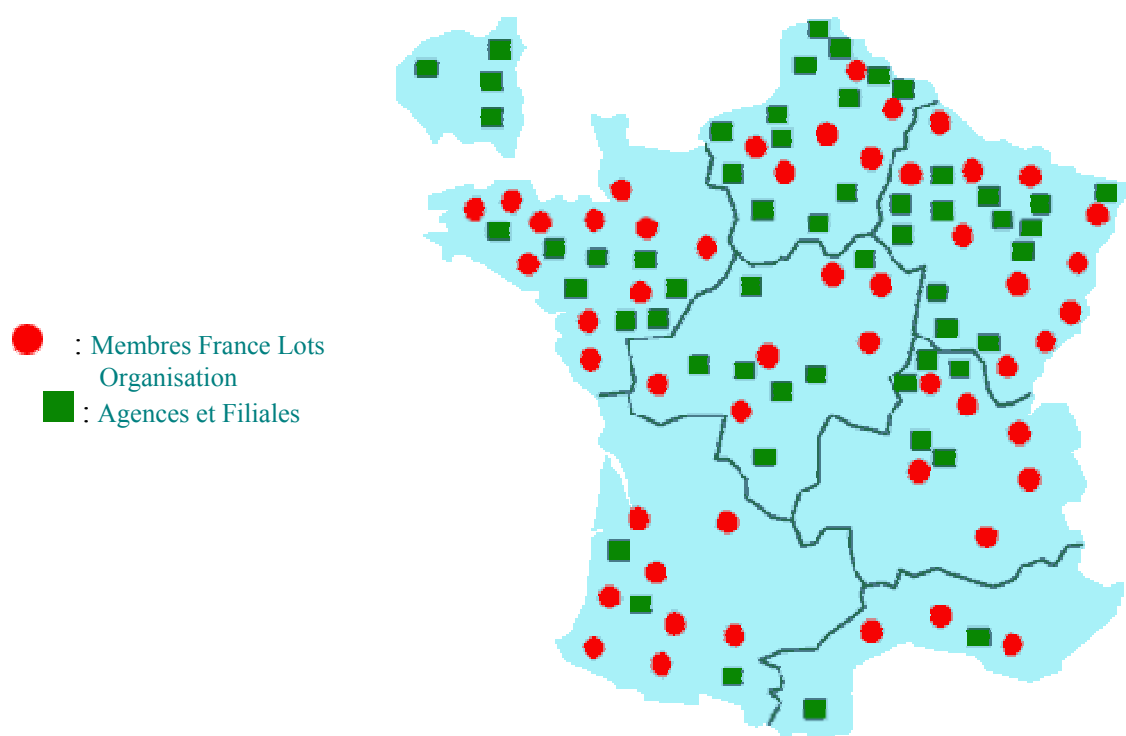
Réseau de traitement et livraison de colis de 0 à 30 kg, à destination des professionnels.







## FLO



## France alliance

*Départements comptant une équipe  
d'artisans intégrés au groupement :*

[Calvados \(14\)](#)

[Cher \(18\)](#)

[Côte d'armor \(22\)](#)

[Eure \(27\)](#)

[Eure et loire \(28\)](#)

[Finistère \(29\)](#)

[Ille & vilaine \(35\)](#)

[Loire atlantique \(44\)](#)

[Loiret \(45\)](#)

[Maine et Loire \(49\)](#)

[Mayenne \(53\)](#)

[Morbihan \(56\)](#)

[Orne \(61\)](#)

[Sarthe \(72\)](#)

[Seine et Marne \(76\)](#)

[Vendée \(85\)](#)



## France Benne

Département 03 (ALLIER)

[LASSALLE](#)

Département 05 (HAUTES-ALPES)

[ROUX](#)

Département 08 (ARDENNES)

[CLÉMENT](#)

Département 15 (CANTAL)

[CLAUZET](#)

Département 16 (CHARENTE)

[PETIT](#)

[S.C.B](#)

Département 17 (CHARENTE-MARITIME)

[ROUSSELOT](#)

Département 18 (CHER)

[C.D.V.](#)

Département 24 (DORDOGNE)

[BIZET](#)

Département 26 (DROME)

[VIEL MOUTON](#)

Département 27 (EURE)

[BLONDEL VOISIN](#)

Département 29 (FINISTERE)

[LE GOFF](#)

Département 30 (GARD)

[BOUDON](#)

[PERRIER](#)

Département 31 (HAUTE-GARONNE)

[PIOVAN](#)

Département 33 (GIRONDE)

[FRANSUD \(Trs VINCENT\)](#)

Département 35 (ILLE-ET-VILAINE)

[ARGENTAIS](#)

[PEIGNÉ](#)

[PIRON](#)

Département 36 (INDRE)

[DESBARRES](#)

Département 37 (INDRE-ET-LOIRE)

[MOREAU](#)

Département 40 (LANDES)

[BRETHES](#)

Département 45 (LOIRET)

[SABATTÉ](#)

[VAN BEEK](#)

Département 48 (LOZERE)

[BOYER](#)

Département 49 (MAINE-ET-LOIRE)

[TJB - Trs Jean BRUNET](#)

Département 51 (MARNE)

[GIRARD](#)

[MARNE FRET](#)

[VITRY](#)

[LAFITTE](#)

Département 41 (LOIR-ET-CHER)

[BOULET](#)

Département 42 (LOIRE)

[BRULAS](#)

[CHAZOT](#)

Département 53 (MAYENNE)

[Société des Transports Tereygeol](#)

Département 57 (MOSELLE)

[FANZEL](#)

Département 58 (NIEVRE)

[TAQUE CHANTELAT](#)

Département 59 (NORD)

[DEGRUGILLIERS](#)

[GHESTEM](#)

Département 61 (ORNE)

[QUINCÉ](#)

[T.T.B. Transports Traction BERTHAULD](#)

Département 62 (PAS-DE-CALAIS)

[CLÉTON](#)

[LAFILLÉ](#)

[RAMETTE](#)

Département 64 (PYRENEES-ATLANTIQUES)

[MESPLÈS](#)

Département 66 (PYRENEES-ORIENTALES)

[JACQUEMARD](#)

Département 68 (HAUT-RHIN)

[BENTZ](#)

Département 74 (HAUTE-SAVOIE)

[DELERCE MICHEL](#)

Département 79 (DEUX-SEVRES)

[GABORIT](#)

[LEAU](#)

[Trans Inter Gâtinais](#)

Département 79 (DEUX-SEVRES)

[Transports Marchandises Brionnais](#)

Département 81 (TARN)

[Transports Internationaux du Tarn](#)

Département 84 (VAUCLUSE)

[VINCENT](#)

Département 87 (HAUTE-VIENNE)

[FÉRARD](#)

Département 88 (VOSGES)

[L.T.I. FRANCE](#)

Département 89 (YONNE)

[GOUX](#)

Département 91 (ESSONNE)

[BRADEL](#)

Département Pays (Belgique)

[MATTHEEUWS](#)

[TRANS BOMMERS](#)

